





REPUBLIQUE DU BENIN
****
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
****
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
****
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE LA GESTION
****
LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PERFORMANCES ET DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS (LARPEDO)
****

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION :
Sciences de Gestion

SPECIALITE :
Gestion des Ressources Humaines

EFFET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DU PERSONNEL SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : CAS DE L'INRAB

Réalisé et présenté par :
YAYA SAMARI Chérifatou & YEKINI Takiyath

Maître de stage
Mme DAIZO Delphine
Chef Division Planification, Recrutements et Formation

Sous la direction de :
Pr Emmanuel Cossi HOUNKOU
Professeur Titulaire des Universités de CAMES

Décembre 2021

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE I

Je dédie ce mémoire à

- mon cher père YAYA SAMARI Houdou
- ma chère mère KONDO Bintou

Chérifatou YAYASAMARI

DEDICACE II

Je dédie ce mémoire à :

- mon cher père YEKINI Hamidou
- ma chère mère IBIDAKPO Azizatoulahi

Takiyath YEKINI

REMERCIEMENTS

Ce travail est l'aboutissement d 'efforts conjugués de plusieurs personnes. Nous tenons donc à exprimer nos sincères remerciements :

- au professeur Dénis ACLASSATO HOUENSOU et au docteur Théophile Magloire Adrien WOTO respectivement Doyen et Vice Doyen de la Faculté des Sciences Economique et Gestion (FASEG) pour tous les efforts consentis au cours de notre formation ;

- à notre maître de mémoire, Professeur Emmanuel HOUNKOU pour avoir accepté et apporté son aide pour ce travail ;

- à tous les encadreurs du laboratoire LARPEDO pour leurs disponibilités et leurs suivis envers nous dans l'accomplissement de ce travail ;

- à Mr ADJANOHOUN Adolphe, Directeur Général de l'INRAB pour avoir accepté notre demande de stage au sein de son équipe de travail ;

- à notre maître de stage Mme DAIZO Delphine pour son ouverture d'esprit dans le suivi de la réalisation de ce document ;

- à tout le personnel administratif de la FASEG/UAC et le corps professoral qui ont concouru à nous donner le bagage intellectuel nécessaire à la réalisation de ce mémoire ;

- à tout le personnel de l'INRAB pour leur disponibilité et leur accueil chaleureux ;

- aux honorables membres de jury qui ont accepté apprécier ce travail ;

- à toutes les personnes qui, à travers leurs conseils ont contribué à la rédaction de notre mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACE : Agent Contractuel de l'État

AC : Agent Conventionné

APE : Agent Permanent de l'État

ANACT : Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail

AOF : Attribution, Organisation et Fonctionnement

CBRSI : Centre Béninois de la Recherche Scientifique et des Innovations

CHS : Comité d'Hygiène et de Sécurité

CNRA : Comité National de Recherches Agricoles

CRA : Centre de Recherches Agricoles

DAF : Direction / Directeur de l'Administration et des Finances

DG : Direction/ Directeur Général

GRH : Gestion des Ressources Humaines

INRAB : Institut National de Recherches Agricoles du Bénin

OIT : Organisation International du Travail

PAO : Plan d'Opérationnalisation des Activités

SNRA : Système National de Recherches Agricoles

SRH : Service des Ressources Humaines

UAC : Université d'Abomey- Calavi

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Principaux partenaires techniques et financiers de l'INRAB. 9

Tableau 2 : Répartition des enquêtés par catégorie professionnelle 43

Tableau n°3 : Résultats relatifs à la question « Etes-vous satisfaits de vos conditions de travail à l'INRAB ? » 46

Tableau n°4 : Résultats relatifs à la question « Si non, pourquoi ?» 47

Tableau n°5: Résultats relatifs à la question « disposez-vous d'assez d'espace dans vos bureaux ?» 47

Tableau n°6 : Résultats relatifs à la question « y a-t-il un comité qui s'occupe de l'amélioration des conditions de travail ?» 47

Tableau n°7 : Résultats relatifs à la question « qu'est ce qui détermine votre motivation dans l'atteinte des objectifs ? » 48

Tableau n°8 : Résultats relatifs à la question : « Bénéficiez-vous d'une formation professionnelle menée par l'Institut ? » 48

Tableau n°9: Résultats relatifs à la question « pensez- vous que ces insuffisances relevées par rapport aux conditions matérielles influencent négativement la performance de l'INRAB ? » 48

Tableau n°10 : Résultats relatifs à la question : « vous arrive-t-il de vivre le stress dans l'exercice de votre fonction ? » 49

Tableau n°11 : Résultats relatifs à la question : « si oui, quelles sont les raisons qui expliquent le stress ? » 49

Tableau n°12 : Résultats relatifs à la question : « pensez-vous que le stress engendre une mauvaise qualité de travail ? » 50

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Présentation du personnel de l'INRAB par sexe 6

Graphique 2 : Présentation du personnel de l'INRAB par statut 6

Graphique 3 : Présentation du personnel de l'INRAB par catégorie professionnelle 7

Graphique 4 : Répartition des enquêtés selon les catégories d'âge 45

Graphique 5 : Répartition des enquêtés par ancienneté 46

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE 3

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude 3

Section 2 : Déroulement de stage et Cadre théorique de l'étude 23

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 31

Section 1 : Revue de la littérature 31

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude 42

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 45

Section 1 : Présentation et analyse des résultats 45

Section 2 : Validation des hypothèses et implications managériales 50

CONCLUSION 53

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 54

RESUME

Cette étude aborde les effets des conditions de travail du personnel sur la performance organisationnelle de l'Institut National des Recherches Agricoles du Benin (INRAB). L'objectif de ce travail est de déterminer l'effet des conditions de travail du personnel sur la performance organisationnelle. Pour y parvenir, nous avons procédé à des enquêtes basées sur un échantillon de 50 agents et à un entretien qui nous ont permis d'obtenir des résultats. Les résultats de l'enquête montrent que les employés sont globalement insatisfaits des conditions de travail : insuffisance de matériels de travail, insuffisance des locaux, manque d'un plan de formation, stress au travail avec un risque évident sur la performance de l'institut. Pour résoudre les problèmes soulevés, nous avons envisagé la prise des mesures relatives aux conditions matérielles et des mesures pour réduire le stress du personnel.

Mots clés : conditions de travail, performance organisationnelle, personnel, stress

ABSTRACT

This study addresses the effects of staff working conditions on the organizational performance of the National Institute of Agricultural Reaseach of Benin. The objective of this research work is to determine the effect of staff working conditions on organizational performance. To achieve this, we carried out surveys based on the 50 agents and an interview which yielded results. The results of the survey show that the employees are generally dissatisfied with the working conditions: insufficient work materials, insufficient premises, lack of a training plan, stress at work, with an obvious risk on the performance of the company. In order to resolve the issues raised, we have considered taking measures relating to material conditions and measures to reduce staff stress.

Keywords: working conditions, organizational performance, staff, stress

INTRODUCTION

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) occupe une place importante au sein des entreprises. Ses pratiques consistent à prendre des décisions en cohérence avec le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise, puis à les mettre en œuvre et à les contrôler. Elle mène ainsi des actions en vue d'accroître l'efficacité de l'entreprise. Les conditions de travail qui sont l'une des missions de la GRH sont des aspects très importants qui peuvent contribuer à la performance des entreprises.

Le thème des conditions de travail est une notion complexe en ce sens que les travailleurs sont dans de différentes situations. En général, il recouvre l'environnement physique et le cadre de travail, l'hygiène et la sécurité, l'aménagement du poste de travail et enfin la communication et la dépendance hiérarchique. Les conditions de travail abordent les éléments tels que : l'hygiène, la sécurité, le stress et la motivation. L'hygiène et la sécurité au travail sont des éléments importants dans la mesure où les accidents du travail engendrent de nombreuses conséquences négatives. Concernant le stress et la motivation, moins un salarié est stressé, plus il est motivé, meilleurs sont ses performances dans l'organisation. Thevele (2004) souligne que les conditions de travail apparaissent aujourd'hui comme un facteur déterminant pour la performance de l'Organisation. Elles ont un impact sur le rendement du travailleur. Ainsi, les mauvaises conditions de travail engendrent une démotivation et une insatisfaction du salarié. F. Herzberg (1918) retient dans sa théorie bi factorielle que les mauvaises conditions de travail procurent aux travailleurs de l'insatisfaction. Dejours (2003) aborde dans le même sens en soulignant que la situation de travail nécessite la prise en compte d'une dimension ergonomique favorable et impose par la suite certains comportements et états mentaux auxquels tout dirigeant d'Entreprise doit veiller.

Il est important d'améliorer les conditions de travail afin de réaliser les objectifs de l'entreprise et d'assurer le bien-être des travailleurs et leurs adaptations dans le milieu de travail. Afin de comprendre les conditions de travail, nous choisissons ce thème, en l'occurrence « **Effet des conditions de travail du personnel sur la performance organisationnelle : cas de l'INRAB** ». Le choix de ce sujet s'inscrit dans une démarche de compréhension des éléments qui peuvent contribuer à l'amélioration des conditions de travail des agents de l'INRAB et à formuler aux dirigeants de cette institution des suggestions.

Ce mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines (GRH) s'articule autour de trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous présentons le cadre institutionnel et théorique

de l'étude comportant la problématique et les objectifs de l'étude ; le second chapitre s'articule autour de la revue de littérature et formulation des hypothèses ; et le dernier chapitre porte sur la présentation et l'analyse des résultats.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Dans ce chapitre nous abordons essentiellement la présentation du cadre institutionnel de l'étude d'une part et d'autre part le déroulement de notre stage.

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude

Cette section aborde la présentation de l'INRAB à travers son historique, son statut, sa mission, ses ressources, sa structure organisationnelle et les activités qui y sont menées.

Paragraphe 1 : Présentation de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB)

1- Historique de l'INRAB

L'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) est un établissement public à caractère scientifique et technique. Situé à Agonkanmey, dans la Commune d'Abomey-Calavi sur la voie de l'IITA, il est doté d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière. L'Institut est placé sous la tutelle du Ministère en charge de l'Agriculture et est régi par la loi n° 94-009 du 28 juillet 1994 portant Création, Organisation et Fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique et par l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du regroupement d'intérêt économique. Cette loi dont découle le statut de l'INRAB est approuvée par le décret n° 2018-212 du 13 juin 2018.

La première station de recherche agricole créée par l'administration coloniale fut celle de Niaouli en 1900. Elle fut suivie de celles de pobè, puis d'Ina en 1904 et de Sémè-Podji en 1949. Etant donné que la gestion de ces stations qui s'occupaient respectivement du café, du palmier à huile, des vivriers et du cocotier relevait des services de l'agriculture, par la suite fut créés différents institut chargés de promouvoir le développement des produits tropicaux nécessaires à l'économie de la France et qui ont pris en charge la recherche agronomique dans la plupart des colonies françaises d'Afrique.

La direction générale de l'Enseignement Agricole et de la Recherche Agronomique créée en 1963 pour coordonner les activités de recherche assurait péniblement une intégration réelle des programmes au plan national.

A partir de 1977, des réflexions ont été menés au sein de la Direction de la Recherche Agronomique (DRA) et des mini-états généraux de la recherche agronomique visant à améliorer la performance de la recherche ont été constitués. En Avril 1977, après la prise en charge par l'Etat des structures de la recherche agronomique, la Direction de la Recherche Agronomique

s'est restructurée en plusieurs unités comprenant les anciennes auxquelles s'ajoutent des laboratoires nouvellement crées.

Ainsi, fut adoptés par l'Arrêté N°199/MDRAC/DGM/DAF/SAA du 12 Avril 1988 les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Direction de la Recherche Agronomique. C'est dans le cadre de la restructuration des services agricoles qu'il a été décidé, conformément à la lettre de Déclaration de Politique de Développement Rural signée à Washington le 31 mai 1991 par le Ministère du Développement Rural au nom du Gouvernement béninois, que la Direction de la Recherche Agronomique (DRA) sera réorganisée en Institut Autonome. Ceci pour assurer une meilleure planification de la recherche en vue de tenir compte des priorités réelles de l'agriculture. Ainsi par Décret N°92-182 du 6 juillet 1992, la Direction de la Recherche Agronomique a été transformée en Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB).

2- Statut de l'INRAB

Statutairement, l'INRAB est un établissement public à caractère scientifique et qui a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans le domaine de la recherche agricole à travers la production de l'information et des technologies appropriées en harmonie avec la préservation des ressources naturelles à l'effet de relever les défis du monde rural et de contribuer au progrès scientifiques. Les statuts de l'INRAB ont été approuvés par le décret N°20196202 du 24 juillet portant approbation des statuts de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin et l'arrêté 2000 N°828/MDR/D-CAB/SGM/DA/CP portant Attribution, Organisation, Fonctionnement de l'INRAB. Comme plusieurs autres établissements publics, l'INRAB est doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière.

L'INRAB pour sa gestion a deux (02) grands niveaux de décisions que sont : le conseil d'Administration (CA) et la Direction Générale (DG).

Il convient de souligner que le Conseil d'Administration est l'organe de décision par excellence dont les membres sont investis de tous les pouvoirs d'agir au nom et pour le compte de l'institut.

3- Attribution de l'INRAB

Coordinateur du Système National de la Recherche Agricole (SNRA), l'INRAB travaille en étroite collaboration avec les institutions membres pour préservation des ressources naturelles et ainsi contribuer à l'avancement de la science.

A ce titre, il doit :

- ✓ contribuer à l'élaboration de la politique nationale de recherche agricole dans les domaines relevant de sa compétence ;
- ✓ concevoir, exécuter ou faire exécuter soit de sa propre initiative, soit à la demande du gouvernement, des organismes publics ou privés, nationaux ou internationaux, des programmes de recherche présentant un intérêt particulier ou général dans les domaines intéressant le secteur agricole ;
- ✓ contribuer à assurer le transfert des acquis de recherche en direction des utilisateurs ;
- ✓ coordonner sur le plan national, toutes les activités en matière de recherche agricole.

4- Mission de l'INRAB

Conformément à ses statuts approuvés par décret n°2019-202 du 24 juillet 2019, l'INRAB a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans le domaine de la production de l'information et des technologies appropriées en harmonies avec la préservation des ressources naturelles à l'effet de relever les défis du monde rural et de contribuer au progrès scientifique.

5- Ressources de l'INRAB

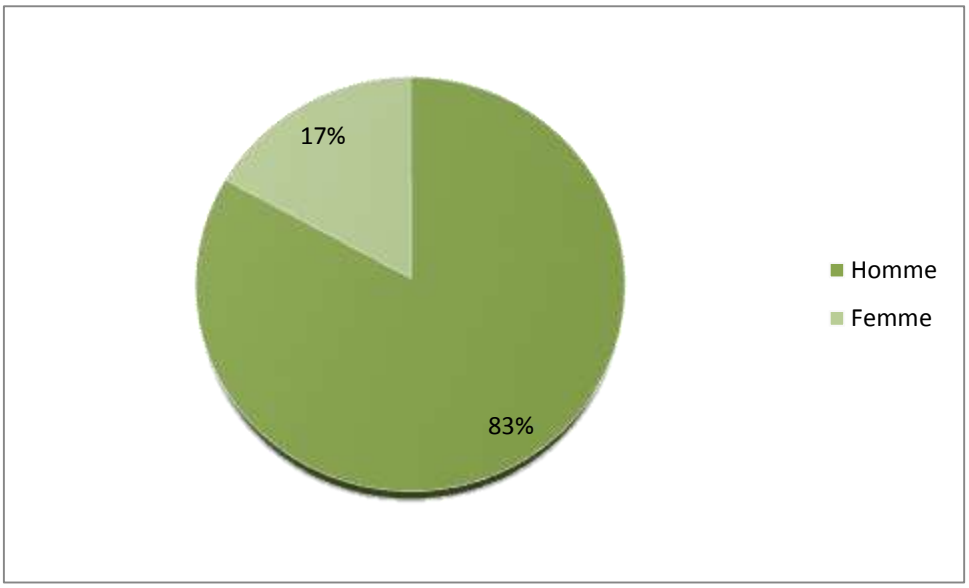
Les ressources matérielles, financières comme humaines font partie intégrante de toute structure pour conduire à bien sa mission.

5-1 Ressources humaines

Le capital humain de l'INRAB est constitué de 438 agents, hommes (364) et femmes (74), qui s'identifient à trois statuts différents : APE (89), ACE (55) et AC (294) et sont rangés en trois catégories professionnelles à savoir: Cadres et assimilés (176), Agents de maîtrise (32) et Employés/ouvriers (230) comme l'illustrent les graphiques suivants.

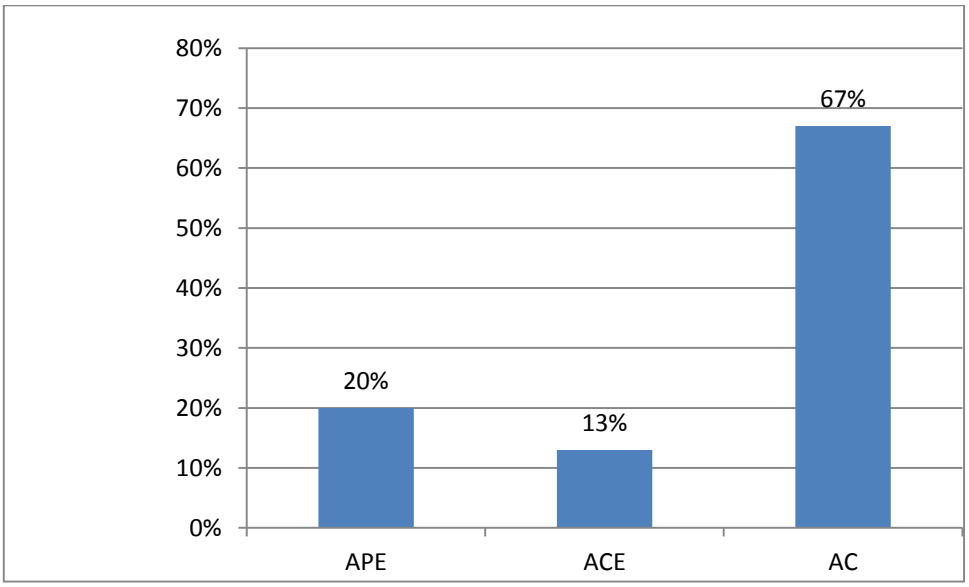
Source: DAF / SRH / INRAB

Graphique 1 : Présentation du personnel de l'INRAB par sexe



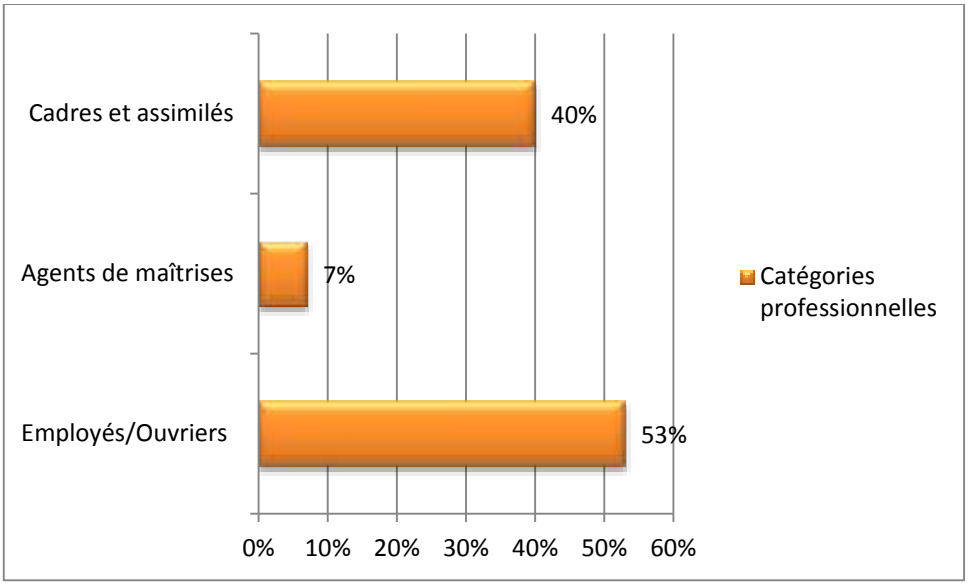
Le graphique montre que l'effectif de l'INRAB est composé de femmes à un taux de 17 %. Cela traduit une très faible représentation de la gent féminine au sein du personnel. Le personnel est donc fortement masculinisé.

Graphique 2 : Présentation du personnel de l'INRAB par statut



Le graphique permet de voir que l'effectif des agents de l'État (APE et ACE) mis à la disposition de l'INRAB est très inférieur (moins de la moitié) par rapport au nombre des agents recrutés par l'INRAB lui-même (AC). Toutefois, les subventions reçues de l'État, contribuent à faire face à la charge salariale des agents conventionnés.

Graphique 3 : Présentation du personnel de l'INRAB par catégorie professionnelle



Ce graphique permet de voir que le nombre d'employés dépasse nettement le nombre de cadres et assimilés de 13% pendant que le nombre d'agent de maîtrise est très faible par rapport aux deux autres catégories. Cette situation s'explique par le type d'activité de l'Institut. L'INRAB étant une structure de Recherche, il a besoin d'un grand nombre de chercheurs considérés comme des cadres et d'un grand nombre d'ouvriers destinés à servir sur les sites d'expérimentation. Cela explique le petit nombre des agents de maîtrise par rapport aux deux autres catégories d'agents.

5-2 Ressources financières

- fonds propres
- fonds fonctions critiques
- subvention

5-3 Ressources matérielles

Pour ne pas rester en marge des avancées technologiques, l'INRAB s'est doté d'un certain nombre d'équipement et de technologies afin de faciliter la gestion de l'information et de la communication. Les différentes directions de l'INRAB ainsi que les centres de recherche agricole ont été équipés en ordinateurs (portables ou bureautiques) et autres matériels informatiques tels que :

- les TIC ;
- les matériels roulants ;
- le matériel informatique ;

- les bâtiments et installations ;
- les matériels de bureau ;
- les terrains et machines agricoles ;
- les matériels industriels ;
- les matériels agricoles.

6- Les activités de l'INRAB

L'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) offre aux acteurs du secteur agricole divers services :

- expertises (recherches, consultations, études …) en production végétale, animale, halieutique et en transformation agroalimentaire ;
- fabrication des équipements agricoles et d'élevages ;
- analyses de sols, des eaux, des engrais, des végétaux, des animaux, des aliments, des denrées alimentaires d'origines animales et d'autres matrices ;
- formulations d'engrais pour l'accroissement des rendements et de la qualité des récoltes et formulations de relation alimentaires pour les animaux ;
- analyses des produits phytosanitaires et zoo-sanitaires pour l'amélioration de l'alimentation et la santé animales et halieutique ;
- production de semence de pré-base et de base
- conseils et appuis techniques pour l'amélioration de la production végétale, animale et halieutique.

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de l'INRAB et son fonctionnement

Nous présentons à ce niveau les différents services que compose l'INRAB ainsi que les rôles et les tâches qui ont été assignés à chacun d'eux et son environnement.

L'INRAB comprend une Direction Générale avec des services affiliés, une direction Scientifique et huit Centre de Recherches Agricoles (CRA). L'INRAB est sous la tutelle du Secrétariat Général du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche.

L'organisation et le fonctionnement de l'INRAB sont consacrés par la décision N°2019/0306/INRAB/DS/DAF/SRH/SA portant Attribution, Organisation et Fonctionnement de la Direction Générale de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin. IL est administré par divers organes de gestion que sont le Conseil d'Administration(CA), le Comité

de Direction(CODIR), le Comité National de la recherche Agricole(CNRA), le Conseil Scientifique(CS).

I. Relations/coopérations/partenariat

L'INRAB mène des activités de recherche avec huit(08) centres de recherche et dispose de plusieurs partenaires techniques et financiers. IL travaille avec les institutions membres du Système National de la Recherche Agricole(SNRA) du Bénin, les institutions internationales de recherche installées au Bénin, les institutions sous régionales et régionales. Les principaux partenaires techniques et financiers de l'INRAB sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Principaux partenaires techniques et financiers de l'INRAB.
Source : AOF

Services de vulgarisation et de commercialisation :	CARDER, SONAPPRA DDAEP
Universités et centres de formation agricole :	UAC, UP, ENSTA-DJ, l'Université agricole de Kétou, les LTA
Organisations sous régionales et régionales :	CORAF/WECARD, PPAAO, BAD,
Institutions internationales :	IITA, USAID, OCDE, FAO, SCA/France, G.2, Banque National BID

L'INRAB dispose pour son fonctionnement deux organes : l'organe de décision et l'organe exécutif.

II- Organes de décision

L'organe de décision est constitué du Conseil d'Administration (CA) et les Comités.

2.1 Un Conseil d'Administration (CA)

Le Conseil d'Administration est investi des droits les plus étendus pour agir en tout circonstance, au nom de l'institut et faire ou autoriser tous actes ou opérations entrant dans l'objet de l'institut. Il a notamment pour attribution de :

- ✓ adopter les programmes généraux d'activités de l'INRAB ;
- ✓ étudier et adopter le plan d'opérationnalisation des activités (PAO) de l'INRAB ;
- ✓ adopter les programmes d'investissement de l'INRAB ;
- ✓ fixer l'effectif des chercheurs de l'INRAB à recruter en tenant compte du potentiel des chercheurs durablement mobilisables dans les autres composantes du Système National de Recherche Agricole (SNRA) ;
- ✓ fier le statut et le régime des avantages sociaux du personnel de l'INRAB ;
- ✓ le Conseil d'Administration examine chaque année le rapport de gestion de l'INRAB préparé et présenté par le Directeur Général et formule, le cas échéant, les recommandations nécessaires au bon fonctionnement de l'INRAB.

L'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) est administré par un conseil d'administration composé de :

- ✓ un représentant du ministre chargé de l'agriculture ;
- ✓ un représentant du ministre chargé du plan ;
- ✓ un représentant du ministre chargé des finances ;
- ✓ le Directeur Général du Centre Béninois de la Recherche Scientifique et des Innovations (CBRSI) ;
- ✓ un représentant du ministre chargé de la recherche scientifique et technique ;
- ✓ un représentant de la Direction Technique chargé de la vulgarisation au ministère de l'agriculture ;
- ✓ deux représentants des chercheurs de l'institut ;
- ✓ une personnalité scientifique intuitu personae.

2.2 Les Comités

2.2.1 Comité de Direction (CODIR)

Le comité de direction est un organe consultatif obligatoire de l'INRAB. Il assiste le Directeur Général dans la gestion quotidienne de l'INRAB.

Le Comité de Direction se réunit une fois par semaine .Il est composé comme suit :

-président : le Directeur Général ;

-rapporteur : le Directeur de l'Administration et des Finances ;

-membres :

- le Directeur Scientifique ;
- le Conseiller Juridique ;
- le Chef de la Cellule d'Audit Interne ;
- le Chef de la Cellule du Partenariat et de la Communication ;
- la Personne Responsable des Marchés Publiques ;
- le Chef de la Cellule de Contrôle des Marchés Publics ;
- deux (2) représentants des Directeurs de Centres de Recherche Agricoles ;
- deux (2) délégués du Personnel.

2.2.2 Comité Paritaire de Dialogue Social (CPDS)

Le Comité de Dialogue Social de l'INRAB est mis en place par décision du Directeur Général qui en définit la composition, les attributions et le fonctionnement.

2.2.3 Comité de revue des activités de l'INRAB

Le Comité de revue des activités de l'INRAB se réunit pour procéder à la revue des activités et définit les activités de mise en œuvre des orientations en vue d'améliorer la performance et la visibilité de l'INRAB. Il se réunit au moins deux (02) fois par an, à la diligence du Directeur Général qui lui soumet un ordre du jour.

Le Comité de revue des activités de l'INRAB est composé comme suit :

-président : le Directeur Général ;

-rapporteur : le Directeur de l'Administration et des Finances ;

-membres :

- le Directeur Scientifique ;
- la Personne Responsable des Marchés Publics ;
- les Directeurs de Centres de Recherches Agricoles ;
- le Conseiller Technique juridique ;
- les Chefs de Cellules ;
- les Coordonnateurs de Programmes et Projets ;
- le Représentant du syndicat le plus représentatif.

Des personnes ressources peuvent y prendre part en cas de besoin.

2.2.4 Comité National de la Recherche Agricole (CNRA)

Le Comité National de la Recherche Agricole est une instance de concertation au niveau national entre les utilisateurs des résultats de recherche, les chercheurs, les décideurs politiques et les partenaires techniques et financiers. Il est une plateforme de partage des acquis de recherche. Il est chargé de :

- ✓ formuler et évaluer la mise en œuvre des grandes orientations de la recherche agricole nationale ;
- ✓ garantir la pertinence des programmes de recherche en rapport avec la demande ;
- ✓ suivre et évaluer le contrat de performance entre l'INRAB et le gouvernement ;
- ✓ faire toutes suggestions et recommandations au gouvernement dans les sens de la dynamisation des activités de recherche agricole.

Le Comité National de recherche agricole est régi par décret pris en conseil des ministres qui en définit la composition, les attributions et le fonctionnement.

III- Organes exécutifs

3.1 La Direction Générale (DG)

La gestion quotidienne de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) est assurée par une Direction Générale. Le directeur général est nommé en conseil des ministres, sur proposition du Ministre de tutelle après approbation du Conseil d'Administration. Le Directeur Général de l'Institut est un chercheur de haut niveau scientifique ayant l'expérience dans l'une des disciplines de la recherche agricole. Il assume de nombreuses missions à savoir :

- ✓ l'organisation scientifique, administrative et financière de l'INRAB ;
- ✓ la mise en œuvre de l'ensemble des activités de recherche du Système National des Recherches Agricoles (SNRA) du Bénin ;
- ✓ elle assure le secrétariat permanent du Comité National de la Recherche Agricole (CNRA).

Conformément à la décision N° 2019/0306/INRAB/DS/DAF/SRH/SA portant Attributions, Organisations et Fonctionnement de l'INRAB, la Direction Générale comprend des Services Techniques directement rattachés au Directeur Général et des Directions Techniques centrales de l'INRAB.

3-1-1 Les Services Techniques directement rattachés au Directeur Général

3.1.1.1 Le Secrétariat Particulier (SP)

Il est placé sous la responsabilité d'un Chef de secrétariat, chargé de :

- la rédaction du courrier confidentiel ;
- la réception et l'expédition du courrier confidentiel ;
- la réception et l'envoi des messages personnels du DG ;
- la gestion du calendrier du DG ;
- l'archivage du courrier confidentiel ;
- l'accomplissement de toutes autres tâches à lui confiées par le Directeur Général.

3.1.1.2 Le Conseiller Juridique (CJ)

Il a pour mission d'assurer la prévention des conflits et la défense des intérêts de l'INRAB. Il est chargé de :

- donner des avis juridiques au Directeur Général de l'INRAB ;
- mener des démarches en vue de la sauvegarde du patrimoine matériel et immatériel de l'INRAB ;

- assurer l'élaboration et le suivi des conventions types, la cohérence juridique des projets de conventions et la rédaction des projets de contrats à caractère stratégique en liaison avec les structures concernées ;
- donner un avis circonstancié préalable à la formalisation d'accords de partenariat et à la conclus ;
- contribuer à prévenir les litiges.

3.1.1.3 La Cellule de l'Audit Interne (CAI)

Elle a pour mission d'assurer le respect de l'orthodoxie en matière administrative et financière. Elle est placée sous la responsabilité d'un Chef d'Audit Interne.

- vérifier la régularité et la sincérité des opérations financières et de gestion de la Direction Générale et des CRA ;
- apporter un appui technique aux services administratifs et financiers en vue du respect des normes et procédures en vigueur dans leurs domaines respectifs ;
- produire les rapports d'audit

La Cellule de l'Audit Interne comprend :

- une Unité du Contrôle Administratif et Organisationnel (UCAO) ;
- une Unité du Contrôle Financier et Comptable (UCFC).

3.1.1.4 La Cellule du Partenariat et de la Communication (CPCom)

Elle a pour mission de concevoir et de mettre en œuvre les politiques et stratégies visant à améliorer les relations de l'INRAB avec les tiers ainsi que sa visibilité et son image. Elle est placée sous la responsabilité d'un Chef de Cellule (CPCom), chargé de :

- élaborer et mettre en œuvre le plan de communication de l'INRAB ;
- assurer le service de protocole de l'INRAB.

Elle comprend :

- une Unité de Gestion du Partenariat (UGP)
- une Unité de Gestion de la communication (UGCOM).

3.1.1.5 La Personne Responsable des Marchés Publiques (PRMP)

Elle est habilitée à signer les marchés passés par l'INRAB. Elle est assistée d'un Secrétariat permanent et d'une Commission de Passation des Marchés Publiques.

3.1.1.6 La Cellule de Contrôle des marchés Publiques (CCMP)

La Cellule de Contrôle des Marchés Publics est chargée d'émettre des avis de conformité sur les opérations de passation de marchés, de la planification à l'attribution de marchés publics constituées auprès de l'Autorité Contractante, pour les marchés dont les montants sont dans sa limite de compétence. La Cellule de Contrôle des Marchés Publics de l'INRAB est composé de :

- un chef de Cellule qui est un spécialiste en passation des marchés publics ;
- un juriste ;
- un spécialiste de la recherche agricole.

3.1.2. Des Directions Techniques Centrales

Les Directions Techniques de l'INRAB sont **:**

3.1.2.1 La Direction Scientifique (DS)

La Direction Scientifique assure la mise en œuvre et la coordination des activités liées à la vie scientifique de l'INRAB. A ce titre, elle est chargée de :

- assurer la planification, le suivi et l'évaluation des activités de recherche ;
- procéder aux évaluations ''ex ante '' et ''ex post '' des différents programmes mis en œuvre, et émettre des recommandations et avis conséquents ;
- assurer l'accès à l'information sur les programmes de recherche agricole et leur réalisation ;
- veiller à la mise en œuvre des recommandations des corps de contrôle relatives à son domaine de compétence ;
- veiller à la démarche qualité dans l'exécution des activités de recherche de l'INRAB ;
- assurer la valorisation des acquis de recherche ;
- veiller à la sécurisation du patrimoine immatériel de l'INRAB.

La Direction Scientifique comporte les servies ci-après :

3.1.2.2 Le Secrétariat de la Direction Scientifique(SDS)

Le Secrétariat de la Direction Scientifique est placé sous la responsabilité d'un chef de Secrétariat, chargé de :

- rédiger le courrier ordinaire ;
- assurer la saisie des documents ;
- réceptionner et envoyer les messages ;
- enregistrer le courrier à l'arriver et au départ ;

- ventiler le courrier conformément aux annotations du Directeur Scientifique ;
- préparer le courrier au visa ou à la signature du Directeur Scientifique ;
- assurer le classement et le pré archivage des correspondances ;
- assister le Directeur Scientifique dans la tenue du secrétariat du Conseil Scientifique ;
- accomplir toutes tâches de secrétariat qui lui sont confiées par le Directeur Scientifique dans le cadre du service.

3.1.2.3 Service d'Animation Scientifique(SAS)

Le Service d'Animation Scientifique est placé sous la responsabilité d'un chef de Service, chargé de :

- veiller à l'animation de la vie scientifique au sein de l'institut ;
- favoriser les publications, les séminaires et l'encadrement des jeunes chercheurs et des stagiaires ;
- veiller à la qualité de la production scientifique ;
- faciliter la promotion scientifique des chercheurs ;
- conseiller le Directeur Scientifique en matière de sélection des stagiaires ;
- conseiller le Directeur Scientifique sur les sujets d'intérêt scientifique ;
- élaborer les rapports scientifiques de l'INRAB.

3.1.2.4 Service de Gestion des systèmes d'information (SGSI)

Le Service de gestion des systèmes d'information (SGSI) assure la gestion de l'informatique, de la mémoire organisationnelle et des connaissances au sein de l'INRAB, en relation avec la Direction des Systèmes d'Information du ministère de tutelle. Il est placé sous la responsabilité d'un Chef de Service.

3.1.2.5 Service de Planification, de Suivi et d'Evaluation (SPSE)

Il est placé sous la responsabilité d'un Chef de Service, chargé de :

- élaborer le Plan de Travail Budgétisé Annuel (PTBA), le Plan de Consommation des Crédits (PCC) et le Plan de Passation des Marchés Publics (PPMP) de l'INRAB ;
- assurer le suivi et la mise en œuvre des activités de l'INRAB.

3.1.2.6 Service de Valorisation des Acquis de Recherche et des Innovations (SVARI)

Il est placé sous la responsabilité d'un Chef de Service, chargé de :

- organiser des enquêtes de satisfaction des usagers et clients de l'INRAB ;
- collecter et mettre à la disposition des usagers et clients des documents et des formulaires utiles à leurs requêtes ;

- tenir le répertoire des adresses des structures de l'INRAB ;
- élaborer et actualiser le guide des usagers de l'INRAB ;
- veiller à la qualité des documents.

3.1.3 Direction de l'Administration et des Finances (DAF)

Elle est placé sous la responsabilité d'un Directeur, chargé de :

- élaborer et suivre la mise en œuvre des procédures administratives ;
- veiller à la cohérence et à la légalité des actes administratifs engageant l'INRAB ;
- assurer le suivi de la mise en œuvre du Règlement de l'INRAB ;
- assurer l'élaboration du bilan social de l'INRAB ;
- veiller à la liquidation des dépenses par le Directeur général ;
- élaborer les états financiers annuels de l'INRAB ;
- assister le Directeur Général dans le processus d'adoption du budget et des états financiers de l'INRAB.

Elle est composée de :

- un Secrétariat (SDAF) ;
- un Secrétariat administratif (SA) ;
- un Service des Ressources Humaines (SRH) ;
- un Service Financier et Comptable (SFC) ;
- un Service des Moyens Généraux.

3.1.3.1 Secrétariat de la Direction de l'Administration et des Finances (SDAF)

Il est placé sous la responsabilité d'un Chef de Secrétariat, chargé de :

- rédiger le courrier ordinaire ;
- assurer la saisie des documents ;
- réceptionner et envoyer les messages ;
- enregistrer le courrier à l'arrivée et au départ ;
- ventile le courrier conformément aux annotations du Directeur de l'Administration et des Finances ;
- préparer le courrier au visa ou à la signature du Directeur de l'Administration et des Finances ;
- assurer le classement et le pré archivage des correspondances ;

3.1.3.2 Secrétariat Administratif (SA)

Le Secrétariat est placé sous la responsabilité d'un Chef de Secrétariat, qui sous la supervision du Directeur de l'Administration et des Finances, est chargé de :

- rédiger le courrier ordinaire
- saisir les documents ;
- réceptionner et envoyer les messages ;
- enregistrer le courrier à l'arrivée et au départ ;
- ventile le courrier conformément aux annotations du Directeur de l'Administration et des Finances ;
- classer et assurer le pré archivage des correspondances.

3.1.3.4 Service des Ressources Humaines (SRH)

Il est placé sous la responsabilité d'un Chef de Service, chargé de :

- élaborer les outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'INRAB.
- initier les actions du recrutement du personnel de l'INRAB ;
- élaborer le bilan social de l'INRAB ;
- suivre la carrière du personnel de l'INRAB ;
- assurer la mise en œuvre des recommandations des corps de contrôle relatives à son domaine de compétence ;
- initier l'évaluation du personnel pour des propositions de sanctions, de motivation et de fidélisation du personnel de l'INRAB ;
- assister le Directeur de l'Administration et des Finances dans la tenue du secrétariat et la préparation des assises du Comité Paritaire de Dialogue social de l'INRAB ;
- suivre la mise en œuvre de l'Accord d'Etablissement de l'INRAB ;
- veiller au règlement des contentieux liés aux ressources humaines en relation avec le Conseiller Juridique ;
- suivre les stagiaires académiques et professionnels ;
- élaborer les états d'effectifs du personnel.

3.1.3.5 Service Financier et Comptable (SFC)

Le Service Financier et Comptable (SFC) est placé sous la responsabilité d'un Chef de Service, chargé de :

- élaborer l'avant-projet de budget annuel en liaison avec les autres structures de l'INRAB ;

- suivre et exécuter le budget de l'INRAB ;
- produire les états financiers annuels de l'INRAB ;
- tenir une base de données sur les crédits alloués de l'INRAB
- effectuer les approvisionnements ;
- tenir à jour le répertoire des financements par source, convention et projet ;
- assurer la mise à disposition des Centres de Recherches Agricoles des ressources financières ;
- suivre les opérations bancaires et mobiliser les ressources financières pour le compte de l'INRAB ;

3.1.3.6 Service des Moyens Généraux (SMG)

Le Service des Moyens Généraux (SMG) est placé sous la responsabilité d'un Chef de Service, chargé de :

- initier les projets d'accords et de conventions entre l'INRAB et les tiers en collaboration avec le conseiller Juridique et le Chef de la Cellule de Partenariat et de la communication ;
- veiller au respect des normes administratives des projets de conventions entre l'INRAB et les tiers ;
- tenir le fonds documentaire du Conseil d'Administration de l'INRAB ;
- gérer les stocks de matériel et de fournitures ;
- gérer le parc automobile de l'INRAB.

IV- Les Centres de Recherches Agricoles

Le Centre de Recherches Agricoles (CRA) est le lieu d'exécution des programmes de recherche. Il a pour mission de générer des informations et des connaissances, de développer des technologies et des innovations pour accroître la productivité et la compétitivité des filières agricoles relevant de ses attributions et de contribuer à la formation des acteurs du secteur agricole.

Le Centre de Recherches Agricoles est placé sous la responsabilité d'un Directeur de Centre de Recherches Agricoles. Le Directeur de Centre de Recherches est placé sous l'autorité du Directeur Général de l'INRAB et chargé de :

- coordonner les programmes de recherches du centre ;
- assurer la planification, la budgétisation et l'évaluation annuelles des activités du centre ;

- assurer la production des rapports périodiques du centre ;
- assurer la gestion administrative, financière, matérielle, scientifique et technique du centre ;
- veiller à la mise en œuvre des recommandations des corps de contrôle ;
- faciliter la gestion des relations avec les partenaires scientifiques, techniques et financiers, les structures de vulgarisation et de conseil agricoles, les autorités politico-administratives locales, les organisations de producteur agricoles et de la société civile ;
- animer les comités régionaux et sectoriels de recherche et de développement.

La Direction du CRA est composée de :

- ✓ un Secrétariat du Centre(SC) ;
- ✓ un service de Suivi-Evaluation, de Communication et de Documentation (SSECD) ;
- ✓ un Service Financier(SF)
- ✓ un Service Administratif et Technique(SAT)

Les centres de Recherches Agricoles (CRA) sont classés en trois (03) catégories que sont :

- ✓ les Centres de Recherches Agricoles à vocation nationale ;
- ✓ les Centres de Recherches Agricoles à vocation régionale ;
- ✓ les Centres de Recherches Agricoles Spécialisées.

4-1 Les Centres de Recherches Agricoles à vocation nationale

Le Centre de Recherches Agricoles à vocation nationale est créé pour apporter un appui aux Centres de Recherche Agricoles régionaux et spécialisées, et à tous autres acteurs du secteur agricole, en générant des informations, des connaissances et en développant des innovations technologiques pour la promotion des filières agricoles.

Le Centre de Recherche Agricole d'Agonkanmey (CRA – Agonkanmey) est un centre à vocation nationale situé à Abomey- calavi. Il comprend des Programmes transversaux tels que le Programme Technologie Agricole et Alimentaire (PTAA) et le Programme Analyse de la Politique Agricole (PAPA) et des Laboratoires Centraux que sont le Laboratoire d'Appui à l'Amélioration de la santé des Sols, de la Qualité des Eaux et de la Sauvegarde de l'Environnement (L2A2S2E), le Laboratoire d'Appui à la défense des Cultures (LADC), le Laboratoire d'Appui à la Santé et à la Nutrition Animale et Halieutique (LASNAH) ; et le Laboratoire de Biotechnologie (LaBio).

4-2 Les Centres de Recherches Agricoles à vocation régionale

Les centres de Recherches Agricoles à vocation régionale sont créés pour prendre en compte les besoins spécifiques des zones agro écologiques du Bénin. Ils abritent un Programme Régional et des Programmes de recherche sur des filières agricoles.

Ils comprennent :

4-2-1 Le Centre de Recherches Agricoles Sud (CRA-Sud)

Il est basé à Niaouli. Il abrite le Programme Régional Sud, le Programme de recherche sur le riz et le Programme de recherche sur le maïs.

4-2-2 Le Centre de Recherches Agricoles Centre (CRA- Centre)

Il est basé à Savè. Il abrite le Programme Régional Centre, le Programme de recherche sur l'anacarde et le Programme de recherche sur les racines et tubercules.

4-2-3 Le Centre de Recherches Agricoles Nord Est (CRA-Nord-Est)

Le Centre de Recherches Agricole est basé à Ina. Il abrite le Programme Régional Nord- Est, le Programme de recherche sur les légumineuses et le Programme sur le Karité.

4-2-4 Le Centre de Recherches Agricoles Nord-Ouest (CRA- Nord-Ouest)

Le Centre de Recherche Agricole Nord-Ouest est basé à Natitingou. Il abrite le Programme Régional Nord –Ouest et le Programme de Recherche sur les céréales sèches (sorgho, mil et fonio).

4-3 Les Centres de Recherches agricoles Spécialisés

Le Centre de Recherches agricoles spécialisé est créé pour générer des informations, des connaissances et développer des technologies pour la promotion de filières spécifiques.

4-3-1 Le Centre de Recherches Agricoles en Horticulture (CRA-H)

Le Centre de Recherches Agricoles en Horticulture est basé dans le département du Zou. Il abrite le Programme de recherche sur les Cultures Maraîchères et le Programme de recherche sur les Cultures Fruitières.

4-3-2 Le Centre de Recherches Agricoles Plantes Pérennes (CRA-PP)

Le Centre de Recherches Agricoles Plantes Pérennes est basé à Pobè. Il abrite le Programme de recherche sur le Palmier à Huile et le Programme de recherche sur le cocotier.

4-3-3 Le Centre de Recherches Agricoles en Production Animale et Halieutique (CRA-PAH)

Le Centre de Recherches Agricoles en Productions Animale et Halieutique est basé dans le département de l'Alibori .Il abrite le programme de recherche sur la viande, le programme de

recherche sur le lait, le programme de recherche sur les œufs et le programme de recherche sur les produits halieutiques.

V - Environnement de l'INRAB

L'environnement est l'ensemble des conditions naturelles (physiques, chimiques, biologiques) et culturelles (sociologies) susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines. Ainsi comme toute entreprise, l'INRAB évolue dans un environnement. Donc il s'agit de donner dans les lignes à suivre, un bref aperçu du microenvironnement et du macro-environnement de l'INRAB. Le modèle PESTEL a servi de source d'inspiration pour effectuer la présente analyse.

5-1 Micro- environnement

Le micro- environnement comprend les acteurs immédiatement en contact avec l'entreprise. Il s'agit des clients, des fournisseurs, des concurrents et partenaires avec lesquels l'INRAB est en contact.

L'INRAB met à la disposition de la population des référentiels techniques qui comportent les différentes technologies agricoles, des semences de qualité et des produits transformés. La clientèle de l'INRAB se compose de tous les acteurs du monde rural. Ils comprennent les utilisateurs finaux des produits des recherches que sont les agriculteurs (paysans, éleveurs, pépiniéristes, etc.), les transformateurs de produits agricoles et leurs organisations professionnelles, les utilisateurs intermédiaires des produits des recherches que sont les organismes publics, les Organisations Non Gouvernementales actifs dans le domaine agricole et du développement rural, les décideurs politiques du secteur agricole et les organismes de coopération ainsi que les Partenaires Techniques et Financiers. La clientèle de l'INRAB est donc large et diversifiée. Coopération ainsi que les Partenaires Techniques et Financiers. La clientèle de l'INRAB est donc large et diversifiée.

Pour ses besoins en diverses matières, l'INRAB s'approvisionne auprès de divers établissements. Pour les matériels de bureau et informatique par exemple, il a recours aux Établissements Deroph Service, Zedfi, Trades, Cemieb. Les établissements le Rocher, ADS Distribution Sarl et Comptoir Scientifique lui fournissent les réactifs pour les analyses en laboratoire et l'équipement pour les laboratoires. Pour acquérir les intrants agricoles, les CRA s'approvisionnent auprès de la Société pour le Développement du Coton (SODECO) et sur le marché ordinaire.

L'INRAB n'est pas le seul organisme qui œuvre dans le domaine de la recherche agricole au Bénin. Il partage son champ d'action avec d'autres structures avec lesquelles ils forment le Système National de Recherche Agricole (SNRA). Il s'agit par exemple des universités, instituts et centres de recherche tels que : la FSA, la FAST, REDAD ONG, les ex-CARDER, les organisations professionnelles agricoles, le Centre Béninois de Recherche Scientifique et d'Innovations. Cependant, l'INRAB étant le coordonnateur du SNRA, on ne saurait considérer les autres structures comme étant ses concurrents puisqu'il coiffe leurs activités.

L'INRAB dispose d'un vaste réseau de partenariat aussi bien au plan national qu'international. Ces partenariats sont soit techniques, soit financiers ou des deux types. Nous pouvons citer : Les Universités Nationales, le Centre du riz pour l'Afrique (AfricaRice), le Conseil Ouest Africain pour la Recherche et le Développement Agricole (CORAF/WACARD), le Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), la Coopération bénino-allemande GIZ.

5-2 Le macro-environnement

Le macro-environnement englobe tous les facteurs susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur l'activité d'une l'entreprise. Dans le cadre de cette étude, il est essentiellement question des aspects politique, technologique, socioculturel, démographique et économique.

La mission de l'INRAB étant de produire des innovations et technologies pour le monde agricole, tout facteur pouvant influencer l'agriculture béninoise est susceptible d'avoir de l'impact sur lui.

Sur le plan politique, l'INRAB étant une structure de l'État, sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), hérite des choix stratégiques du gouvernement béninois en matière de politique agricole. Les réformes engagées par le Gouvernement et sa volonté affichée de trouver des solutions aux problèmes du secteur agricole et de le financer créent un environnement favorable à l'INRAB qui de ce fait, trouve ses activités pleinement soutenues. Toutefois, la politisation du poste du Directeur Général de l'INRAB qui est nommé par Décret pris en Conseil des Ministres, occasionne le changement plus ou moins régulier de son occupant en perturbant la mise en œuvre des plans d'actions dans le temps.

Sur le plan technologique, l'INRAB bénéficie des innovations en matière de technologies et de machines. Ces innovations lui permettent d'améliorer sa production et de réaliser la transformation et la conservation de certains produits de première nécessité. À ce titre, nous pouvons citer la purée de tomate, le couscous de maïs, le lait de soja etc. Il faut également noter

que la disponibilité de la connexion du réseau internet facilite les échanges au sein de l'INRAB et avec ses divers partenaires. Sur le plan technologique, l'INRAB bénéficie des innovations en matière de technologies et de machines.

Sur plan socioculturel, l'INRAB se trouve dans un environnement de changement des habitudes alimentaires et d'introduction de nouvelles cultures. C'est l'exemple du riz qui autrefois très peu consommé, est aujourd'hui, réclamé en très grande quantité et fait l'objet de grandes importations. Cette situation exerce sur l'INRAB une contrainte d'adaptation aux réalités socioculturelles afin de satisfaire les besoins des populations.

D'une population de douze millions cinq cent six mille trois cent quarante-sept (12 506 347) en 2021, soit un taux d'accroissement de 3,24% par an. **Cette montée démographique** n'est pas sans influence sur les travaux de l'INRAB. En réalité, une population plus grande signifie un plus grand nombre de personnes à nourrir pendant que les espaces cultivables ne sont pas extensibles sinon qu'ils se restreignent. Cette situation va exercer une pression sur la recherche en vue d'obtenir des technologies pour accroître la production et la productivité agricoles afin de garantir la sécurité alimentaire nationale.

L'un des objectifs fondamentaux de la Communauté des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) est la création d'une union douanière et économique afin d'impulser la libre circulation des personnes et des biens. La réalisation de cet objectif passe par une plus grande ouverture des pays membres les uns envers les autres. Le secteur agricole étant prépondérant dans l'économie béninoise, cette intégration représente une opportunité pour les producteurs agricoles. En effet, ces derniers ont accès à un marché plus large pour l'écoulement de leurs produits. De plus, l'agriculture béninoise dispose d'un avantage comparatif dans la production de certains biens qui sont en forte demande sur le marché régional voire international. C'est l'exemple du coton ou des plants de palmier à huile qui sont exportés vers les pays de la sous-région et à l'international par le CRA-PP.

SECTION 2 : Déroulement de stage et Cadre théorique de l'étude

Cette section présente les services parcourus, les travaux exécutés au cours du stage d'une part et le cadre théorique de l'étude d'autre part.

Paragraphe 1 : Déroulement du stage

Il s'agit ici pour nous, d'énumérer les travaux effectués, les expériences acquises lors du stage et les difficultés rencontrées.

1-1 Présentation de la direction d'accueil

Le stage académique en vue de la réalisation du présent mémoire de fin de formation s'est déroulé au Service des Ressources Humaines (SRH) et elle comprend trois (03) divisions à savoir :

Division Gestion et Suivi des Carrières(DGSC)

Elle est placée sous la responsabilité d'un chef qui a pour attributions de :

- suivre la carrière du personnel de l'INRAB ;
- suivre la mobilité du personnel de l'INRAB ;
- proposer des actions d'appuis aux Centres de Recherche Agricole en matière de gestion des ressources humaines ;
- élaborer les états d'effectifs du personnel.

Division Planification, Recrutements et Formation (DPRF)

Elle est placée sous la responsabilité d'un chef qui a pour attributions de :

- proposer l'élaboration des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- initier les actions de recrutement du personnel ;
- organiser le renforcement des capacités du personnel de l'INRAB ;
- initier l'évaluation du personnel de l'INRAB pour des propositions de sanction de motivation et de fidélisation du personnel de l'INRAB ;
- suivre les stagiaires académiques et professionnels.

Division Contentieux et Dialogue Social (DCDS)

Elle est placée sous la responsabilité d'un chef qui a pour attributions de :

- suivre la mise en œuvre des recommandations des sessions des CPDSP ;
- préparer les sessions des Comités Paritaires du Dialogue Social CPDS ;
- veiller au règlement des contentieux liés aux ressources humaines ;
- suivre la mise en œuvre de l'Accord d'établissement de l'INRAB.

1-2 Expériences acquises

Durant notre séjour à l'INRAB, nous effectuons plusieurs travaux qui permettent d'acquérir les expériences ci–après :

- ✓ classement des dossiers ;
- ✓ photocopie et scannage des courriers ;
- ✓ enregistrement des courriers arrivés ;
- ✓ établissement des notifications de fin de stages ;

- ✓ établissement des Accord de stage ;
- ✓ étude des contrats;
- ✓ affectations des courriers aux chefs divisions.

1-3 Difficultés rencontrées

Malgré l'accueil chaleureux reçu au niveau du Service Ressources Humaines, nous sommes confrontés à certaines difficultés durant notre stage. Ces difficultés sont entre autres :

- l'insuffisance de matériel de travail ; ce qui empêchait l'exécution simultanée des tâches qui nous sont confiées par les responsables ;
- l'indisponibilité du chef Service ressource Humaines avec ses collaborateurs ; ce qui entraine du retard dans la collecte des informations ;
- la peur de collaborer avec les chefs en raison de leurs occupations ;
- l'assimilation difficile des procédés de travail en raison des différences théoriques et pratiques.

1-4 Observations de stage

Durant le stage qui s'est déroulé le 05 juillet 2021, un certain nombre de constats ont été faits sur la tenue de certaines pratiques de GRH. Ces constats sont relatifs aux pratiques suivantes : le recrutement, la formation, et les conditions de travail.

1-4-1 Le recrutement

La gestion des effectifs constitue une préoccupation stratégique pour une entreprise. Elle permet de déterminer les besoins en effectifs (recrutement et départs, nature des contrats : déterminés ou indéterminés) et pose les bases de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. À l'exception des agents de l'État qui sont mis à la disposition de l'INRAB, les autres agents sont recrutés suite à un appel à candidatures. L'accord d'établissement de l'Institut prévoit que le recrutement devienne externe seulement quand les compétences recherchées ne sont pas disponibles chez les agents déjà en poste. À l'INRAB, le recrutement se fait après avis consultatif du président du Conseil d'Administration.

L'INRAB ne dispose pas d'un plan de recrutement ni de projection des besoins en personnels basés sur une analyse des besoins dictés par le Programme National de Recherche Agricole. Toutefois, il dispose d'un cadre organique qui indique les effectifs et profils dont a besoin chacun de ses services ou entités. Les avis de recrutement comportent un descriptif de profil du poste à pourvoir qui permet de recruter des personnes qui à priori possèdent les caractéristiques

générales qu'il faut pour occuper les différents postes. L'INRAB procède également à des recrutements d'agents occasionnels en cas de besoin.

1-4-2 La non-planification des actions de formation

La formation permet d'acquérir de développer de maintenir les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation et à ceux personnels pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

L'INRAB n'a pas de plan de formation propre à lui. Ses agents suivent des formations qualifiantes qui s'inscrivent plus dans une approche d'opportunité plutôt que dans une approche de planification et d'analyse des besoins. En effet, des centres de formation envoient de temps à autre à l'INRAB, des prospectus pour proposer des modules de formation au personnel. En fonction du thème de formation et des possibilités de l'entreprise, certains agents seront désignés pour suivre la formation. Ils ne vont pas en formation sur la base d'un besoin objectivement analysé.

1-4-3 Des conditions de travail insatisfaisantes

Les conditions de travail constituent l'ensemble des facteurs physiques, psychologiques et organisationnels résultant de l'exercice des missions du salarié à son poste de travail. Elles concernent l'environnement de travail, son organisation, les risques qu'il comporte, le climat social, etc. Quant au cadre et à l'environnement de travail, il y a insuffisance des locaux et la vétusté des bureaux. Les mobiliers de bureau et matériels de travail sont vétustes et en nombre insuffisant. Il en est de même pour le matériel informatique (ordinateur, imprimante, appareil reprographie, etc.). Cette situation est susceptible de créer une absence de motivation chez les salariés.

1-5 Analyse SWOT

1-5-1 Forces

- disponibilité de la connexion wifi dans les bureaux ;
- existence de moyen de déplacement ;
- possibilité pour plus développer les recherches en faisant un partenariat avec les cultivateurs traditionnels ;
- existence d'un service d'hygiène et d'assainissement ;

- possibilité d'avoir des revenus de leur propre production ;
- meilleur gestion des carrières du personnel ;
- existence de certains projets pouvant aider la direction générale en matière d'approvisionnement.

1-5- 2 Faiblesses

- manque de personnel au sein de la direction générale ;
- manque de rigueur et suivi du personnel par rapport à l'horaire de travail ;
- insuffisance des meubles de rangement ;
- bureau exigu par rapport au nombre d'agents présents ;
- le manque de formation aux personnels ;
- absence d'un plan de recrutement ;
- stress des agents au travail.

1-5-3 Opportunités

- subventions accordées par l'Etat ;
- collaboration avec les partenaires Techniques et Financiers (CARDER, BAD …)

1-5-4 Menaces

- avènement du covid-19 dans le monde

Paragraphe 2 : Cadre théorique de l'étude

A cette étape de notre analyse, nous parlons dans un premier temps de la problématique de l'étude et dans un second temps des objectifs de l'étude.

2-1 Problématique

Une organisation quel que soit son type, son objectif principal est d'atteindre une bonne performance. En effet, quel qu'en soit la détermination, l'intelligence d'une personne, sa compétence ne suffit pas pour réaliser les objectifs de l'organisation. Cette mission que l'organisation doit réaliser passe par plusieurs étapes, parmi lesquelles figurent : l'amélioration des conditions de travail. La direction des Ressources Humaines ayant une relation directe avec les salariés peut aider cette dernière à améliorer sa performance. Cette relation est rendue possible grâce au recrutement des nouveaux salariés et à la création des conditions pour favoriser la bonne communication entre employés et employeurs.

Les conditions de travail sont des aspects très importants à prendre en compte pour la réussite d'une organisation. Elles désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, les délais de production ou de ventes d'un produit etc.). Elles sont l'objet de l'attention particulière des ergonomes qui peuvent en faire l'analyse et qui éventuellement cherche à trouver des moyens de les améliorer ou d'en réduire les effets négatifs. Des psychologues de travail sont chargés de prendre en compte la dimension psychologique de l'homme au travail, son bien-être psychique et moral. Des inspecteurs de travail chargés de contrôler l'application du droit au travail dans ce domaine. Des médecins du travail chargés d'examiner les travailleurs dans le cadre de la surveillance de la santé et donnent des conseils visant à prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles.

L'amélioration des conditions de travail fut l'objet des grands théoriciens tels que MAYO, MASLOW, DOUGLAS et HERZBERG ayant marqués leurs travaux de (1930 à1970). Ils appartiennent tous au grand mouvement des relations humaines. Mayo est l'un des premiers précurseurs du courant des relations humaines. En 1927, Mayo allait par ses expériences démontrer l'influence des facteurs psychologiques sur la performance des travailleurs. Maslow est l'un des chercheurs sur la motivation le plus connu. Sa théorie propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide. Douglas en 1960, dans ces théories X et Y, oppose deux images de travailleurs, telles que les représentent les employeurs. L'une, la théorie X est celle de l'ouvrier paresseux, auquel on ne peut confier de responsabilité et qui doit être contrôlé en permanence. L'autre, la théorie Y est celle d'un ouvrier désireux d'acquérir des responsabilités souhaitant s'épanouir au travail ayant l'esprit créatif. Enfin, les travaux d'Herzberg en 1966, ont apporté un nouvel éclairage à la conception des conditions de travail. D'après ce dernier, le travail doit désormais être conçu et organisé pour être efficace par rapport aux objectifs de l'entreprise, et répondre autant aux aspirations des hommes qui constituent à la souffrance et rechercher les conditions de leur développement. De plus, l'amélioration des conditions de travail a un lien direct avec la performance organisationnelle. Plus le personnel travaille dans de bonnes conditions, plus il est motivé, et plus cela va accroitre la performance de l'organisation. Sur ce, la performance organisationnelle repose sur la performance des employés. C'est ce que nous comprenons par l'auteur BERLAND (2014) qui affirme la performance sociale est la performance « vis-à-vis des salariés ». Par ailleurs, il est possible d'avoir dans des organisations, les personnes ayant

les mêmes compétences et technologies au même titre que d'autres organisations mais lorsque les conditions de travail sont différentes, les résultats sont aussi différents. C'est ce que nous montre OUARET (2002) « Accroître la performance en améliorant les conditions de travail ». Les conditions de travail sont basées sur la satisfaction des besoins physiologiques, financières, matérielles, psychologiques et environnementaux du personnel. L'amélioration de ces conditions impacte positivement la performance organisationnelle, en ce sens qu'elle permet au personnel d'être motivés dans le travail. Néanmoins, l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) n'est pas à l'abri des insuffisances liées aux conditions de travail car il est confronté à certains problèmes dans le cadre de l'environnement de travail.

Dans le cadre de l'environnement de travail, on note :

- le manque de plan de formation professionnelle ;
- insuffisance des locaux et le manque de personnel ;
- sureffectif d'agents dans les bureaux ;
- l'exiguïté des bureaux par rapport au nombre d'agents présents ;
- insuffisance des matériels informatiques (ordinateur, imprimante, appareil reprographie, etc.) et leur mauvais état de fonctionnement ;
- éclairage insuffisant et encombrement des bureaux par de vieux documents ;
- le stress au travail et la vétusté des équipements.

Ces situations sont susceptibles de créer une absence de motivation chez les salariés.

En effet, le rapport de revue du deuxième trimestre affiche une faible performance. Cette faible performance est liée au manque de ressources humaines qualifiées, à une mauvaise organisation, au manque d'équipements et d'infrastructures. Pour faire face à ces problèmes qui peuvent impacter négativement la performance de l'entreprise, l'amélioration rigoureuse des conditions de travail peut contribuer à un bon résultat. Ce qui nous à motiver à mener notre recherche sur le thème : « **Effet des conditions de travail du personnel sur la performance organisationnelle : cas de l'INRAB** ». Ainsi notre réflexion aboutit à la question : Quel est l'effet des conditions de travail du personnel sur la performance organisationnelle ? De cette question fondamentale découlent des questions spécifiques :

- les conditions matérielles influencent-elles la performance organisationnelle de l'INRAB ?
- le stress du personnel pourrait-il avoir un effet sur la qualité de travail de l'INRAB?

2-2 Intérêt de l'étude

Le choix de notre thème se justifie, par le fait que les conditions de travail sont devenues l'objet de recherche de plusieurs organisations. Elles sont d'une haute importance et découlent de la politique des ressources humaines. Pour l'INRAB, ce travail permet d'améliorer les conditions de travail afin de résoudre les problèmes liés à la performance. Sur le plan scientifique, le présent travail va permettre à tous ceux qui le consultent de pousser plus loin leurs recherches dans ce domaine. Aussi ce travail, prouve notre participation à l'extension du champ des connaissances. Cette étude nous permet d'élargir et d'améliorer nos connaissances dans le domaine des ressources humaines spécialement sur le sujet des conditions de travail. Elle nous permet également d'acquérir des connaissances dans le but de préparer la vie professionnelle et est aussi notre contribution à la réflexion pour l'amélioration de la performance de l'institution à travers l'analyse des conditions de travail.

2-3 Objectif de l'étude

Les objectifs sont formulés par rapport aux différentes questions spécifiques précédemment identifiées et retenues. Nous distinguons l'objectif général décliné en objectifs spécifiques.

- ✓ **Objectif général de l'étude**

L'objectif général de notre étude, est de déterminer l'effet des conditions de travail du personnel sur la performance organisationnelle.

- ✓ **Objectifs spécifiques**

- déterminer l'influence des conditions matérielles sur la performance organisationnelle de l'INRAB
- identifier l'effet du stress du personnel sur la qualité de travail de l'INRAB.

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Pour mieux cerner notre cadre d'étude, nous abordons dans la première partie la revue de la littérature et la démarche de la méthodologie de l'étude dans la seconde partie.

Section 1 : Revue de la littérature

A ce niveau, il s'agit de définir quelques concepts clés et de faire une synthèse des études antérieures d'une part et d'autre part formuler des hypothèses.

Paragraphe 1 : Clarification conceptuelle et revue théorique

Cette partie permet de faire une synthèse des connaissances théoriques en lien avec le sujet de recherche.

1- Clarification conceptuelle

Ici, il est question de définir quelques concepts clés qui aident à la compréhension du sujet traité.

1-1 Travail

D'une manière générale, le travail est une activité que l'homme exerce dans le but de satisfaire ses besoins. Le travail est donc un investissement d'effort pour accomplir une œuvre. En science sociale, le terme 'Travail' reçoit des définitions variées dépendant de la conception de l'homme et de son rapport à la nature. Elles recouvrent des types de travaux différents, travail intellectuel ou manuel, travail qualifié ou non qualifié, travail d'encadrement, de recherche, d'organisation, d'exécution,…etc. Pour COLSON (1924 ; 684) *« le travail est l'emploi que l'homme fait de ses forces physiques et morales pour la production de richesses et de services »*. Ainsi le travail est une activité qui se distingue par ses buts, son utilité, par la valeur des produits qu'il crée.

Selon SAVTCHENKO (1984 ; 4) *« le travail est une activité rationnelle de l'homme grâce à laquelle il adapte les objets de la nature à ses besoins »*. Au cours du travail l'homme dépense son énergie physique, nerveuse et intellectuelle. En agissant par son travail sur le milieu ambiant l'homme modifie en même temps sa propre nature, assure le progrès de la culture matérielle et spirituelle, développe ses capacités physiques et intellectuelles. Le travail diffère de la profession qui est définit comme un métier, une activité ou un emploi qui exige des connaissances spécialisées et une formation scolaire qui parfois longue et intensive.

1-2 Conditions de travail

Les conditions de travail sont l'ensemble des règles qui portent sur l'organisation du travail dans l'entreprise telles que la durée du travail, congés, ambiances, droit d'expression, l'hygiène et sécurité.

Pour MARTINET et SILEM (2000 :108), «*les conditions de travail: l'ensemble* des *règles et des variables matérielles du milieu ou cadre dans lequel s'exécute le travail. On parle également de conditions de vie au travail, les durées de travails, les rythmes de travail, le bruit ,la lumière ,l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité ,le règlement d'atelier ,le système de rémunération dans les conditions de travail ,le comité d'hygiène et de sécurité, et le comité d'entreprise œuvrent en vue de l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise*». Selon MONTMOLIN (1997 :131) « *Considère que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorise, ou freine l'activité des travailleurs »* Nous pouvons définir le concept de condition de travail, comme étant un ensemble des règles et des facteurs physiques, organisationnels et sociaux qui déterminent la conduite des travailleurs dans l'entreprise.

- **les conditions physiques :** c'est à dire les caractéristiques des outils, des machines de l'environnement immédiat de poste de travail (bruit, chaleur, éclairage…),
- **les conditions organisationnelles :** tout ce qui est lié aux horaires, cadences et procédures prescrites.
- **les conditions sociales** en particulier la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie, les conditions de transport.

1-3 Performance

La performance est d'abord un rapport entre les ressources consacrées et les résultats obtenus. D'une manière générale, la performance se mesure en trois étapes qui sont : objectifs-moyens-résultats. Face à ces objectifs la structure affecte les moyens, mobilise les ressources techniques, humaines et organisationnelles. Elle est aussi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court et moyens termes.

❖ Les différents types de performance

Il existe trois types de performances dans une structure, ce sont la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance économique.

- **La performance organisationnelle**

L'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transactions et ses coûts d'organisations. Ces coûts sont implicitement des coûts visibles ou une mauvaise qualité du fonctionnement et du management de la structure. Elle détermine la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

- **La performance sociale**

La performance sociale se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de la structure c'est-à-dire aux effets sociaux externes de son activité. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines. Une structure socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs sont : La rotation du personnel, l'absentéisme, la communication, etc.

- **La performance économique**

La performance économique qui peut être appréhendé par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

1-4 Personnel

Le personnel est l'ensemble des individus qui apportent leur travail dans le cadre d'un contrat de travail en contrepartie d'une rémunération versée par l'employeur. Il est aussi défini comme un ensemble des employés exerçant le même métier dans un service soit public soit privé.

1-5 Organisation

Une organisation est en sciences sociales un groupe social formé d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc.

2- Revue théorique

Il est question ici de présenter les différents travaux qui tentent d'expliquer les conditions de travail et la performance.

2-1 Les théories relatives aux conditions de travail :

2- 1-1 Théorie classique

Cette théorie est la conséquence de la révolution industrielle amorcée au 19ème siècle et de la concentration des moyens de production, une nouvelle forme de production émerge au début de 20ème siècle. Le secteur industriel attire une nombreuse main-d'œuvre agricole peu adaptée à la production technique. C'est dans ce contexte que l'école classique se développe. La pensée économique classique a influencé le courant rationnel de la théorie des organisations telle qu'on trouve chez Taylor et Ford.

Taylor a élaboré un nouveau système de salaire au rendement fondé sur les primes de productivité au travail. Il cherche à développer de la motivation de l'homme au travail, et aussi un système de contrôle du travail, c'est-à-dire chaque action, geste de l'ouvrier est contrôlé. Et aussi la division horizontale et verticale du travail. Le model taylorien d'organisation vise à améliorer la gestion de la production afin d'augmenter la productivité.

Les méthodes de Taylor ont été vivement critiquées parce qu'elles ont donné lieu à des déviations et à des schématisations éloignées de sa pensée originelle. Le modèle de Taylor a souvent été associé à des conditions de travail déplorables. En tout état de cause il importe de retenir que la logique taylorienne de production s'est avérée particulièrement adaptée aux conditions sociales du début du 20ème siècle. Ford suit les principes de Taylor, il a introduit le travail à la chaine en utilisant des convoyeurs afin d'économiser le lieu et le temps. En France, à partir du 1962, développement du fordisme dans l'automobile, industrie alimentaire et les mines, mais surtout utilisé pour réduire le prix plutôt que de s'installer dans une logique production de masse, consommation de masse. L'augmentation des salaires avait pour but principal de lutter contre le turn-over devenu de plus en plus fréquence face aux conditions du travail.

2-1-2 Théorie des relations humaines

- **La théorie de motivation de MASLOW**

Le modèle hiérarchique de Maslow, est surement le plus connu en France. En fait, Maslow ne s'est intéressé à la motivation au travail qu'à la fin de sa carrière et ce sont, en réalité des

psychologues du travail qui ont appliqué ses propositions théoriques aux problèmes de la motivation dans les organisations. Le propre de Maslow était de montrer que le terme de toute vie humaine est constitué par la quête incessante de nouvelle satisfaction concernant ceux de nos besoins non exaucés. En d'autre terme, l'ensemble de nos conduites serait guider par la satisfaction de besoin qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux.

A. MASLOW a exposé sa théorie de motivation et schématise une pyramide des besoins. Il distingue cinq types de besoins que nous définissons ci-dessous :

- les besoins physiologiques : ce sont typiquement des besoins concrets tel que manger, se vêtir, se nourrir …etc.
- les besoins de sécurité : il s'agit de la protection de soi au niveau physique mais également moral
- les besoins sociaux d'appartenance à un groupe : l'individu a besoin de s'intégrer dans un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe
- les besoins d'estime, de respect et de confiance : l'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
- les besoins de développement personnel : l'homme a besoin de s'épanouir et de rechercher le meilleur en soi, alors il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Maslow a constaté que lorsqu'un besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le besoin suivant, situé à un niveau plus élevé. Alors on a besoin de satisfaire un besoin supérieur uniquement quand le précédent a été satisfait.

- **La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation d'Herzberg :**

Les travaux d'Herzberg portent essentiellement sur la question de la motivation humaine au travail, en 1959, il publie un ouvrage de référence: le travail et la nature de l'homme. Herzberg distingue deux types de besoins, ceux qui sont propres à tous les êtres vivants, et ceux qui sont particuliers à l'espèce humaine. Et il postule que seuls ces derniers sont des « motivateurs », alors que les autres, il les qualifie de besoins « d'hygiène ». Ce qui lui permet d'opposer les sources de motivation à ce qu'il définit comme de simples remèdes à l'insatisfaction. Ces sources de motivation que Herzberg nomme des « motivateurs » sont liées au contenu des

tâches. C'est -à- dire au fait d'assumer des responsabilités, à la réussite, à la promotion, à l'intérêt pour le travail lui - même, à l' autonomie, aux défis surmontés. Alors que les remèdes à l' insatisfaction, les facteurs « d' hygiène ». Concernant ce que Herzberg rassemble sous le nom de « contexte » du travail essentiellement le salaire, la sécurité, les relations avec les collègues, les conditions matérielles du travail et la politique de gestion des ressources humaines qui caractérise l'entreprise.

L'idée principale de Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement, il élabore ainsi une théorie dite des facteurs ou bi-factoriels, il part du constat que les réponses des individus sont différentes selon qu'on leur demande ce qui provoque leur motivation au travail et ce qui déclenche leur insatisfaction. Pour élaborer sa théorie, Herzberg a utilisé la méthode des incidents critiques qui constitue, lors d'entretiens avec des salariés, à leurs demander de relater des événements concrets dans le passé au cours desquels les salariés se sont sentis exceptionnellement satisfaits ou insatisfaits de leur travail. À travers l'analyse des réponses, il observe que ce ne sont pas les mêmes facteurs qui causent les souvenirs agréables et les souvenirs désagréables. Il est progressivement amené à distinguer deux grandes catégories de facteurs.

Dans la première catégorie, se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés, ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire davantage d'efforts. Ces facteurs sont :

- l'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail;
- la reconnaissance
- notamment du travail bien fait ;
- le travail en tant que tel ;
- le plan de carrière notamment au travers de promotion d'avancement et de réalisation de soi.

La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maitrisés, ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mental, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu, ces

facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre, ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés, ces facteurs sont les suivants :

- les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
- la rémunération ;
- la politique et administration de l'entreprise ;
- les relations de travail (supérieurs, collègue, subordonnes) ;
- les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la condition de vie dans l'entreprise.

Ainsi , pour Herzberg pour améliorer la motivation recommande d'enrichir le travail pour qu'il suscite les facteurs de motivation dont il a distingué deux types de facteurs d'une part les facteurs d'hygiène qui sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, pour Herzberg ses facteurs n'induisent pas à la motivation ou à la satisfaction, mais peuvent conduire à la démotivation ou à l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents, ce sont (la politique et l'administration de l'entreprise, les relations interpersonnelles , les conditions de travail, la sécurité de l'emploi qui peut être par un contrat de travail, la rémunération,….etc.) et d'une autre part, il y a les facteurs de motivation qui sont des facteurs intérieurs à l'homme qui sont : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu de travail, la responsabilité,…..etc. De cela pour Herzberg, améliorer la motivation des travailleurs consiste à donner plus de responsabilité et d'autonomie, à leurs donner des tâches plus complexes ……etc.

2-2 Les théories relatives à la performance organisationnelle

Différentes théories relatives à l'organisation se sont aussi intéressées au concept de performance organisationnelle :

Le courant de la pensée systémique de l'organisation (1930-1970) voit le jour grâce aux travaux de Von Bertalanffy. Ici, l'organisation est définit comme un système dont la finalité est la survie. Elle met en exergue la capacité de l'organisation et la performance est évaluée grâce au processus de l'organisation plutôt que sur les objectifs à atteindre.

Selon la théorie des parties prenantes « la performance peut être interprétée selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt ».

L'école des relations humaines (1920-1970) dont les représentants sont Mayo, Maslow, McGregor et Likert ont mis au point une conception dite humanisée de l'organisation. Cette

conception sociale de la performance met en valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout la satisfaction des besoins du personnel. Elle postule que l'atteinte des objectifs sociaux permet l'atteinte des objectifs économiques et financiers.

Bourguignon (2000) définit la performance selon ses trois sens : la performance-résultat, la performance-action et la performance-succès. Le premier sens (performance-résultat) est mesuré en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Le deuxième sens (performance-action) est appréhendé à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats. Le troisième sens (performance-succès) est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations qu'en ont les différents acteurs, et plus généralement l'organisation au sens large.

Pour Bouquin (2004), la performance doit être contrôlée par une mesure décrite « comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus ». Selon lui, la performance au sein des entreprises est traditionnellement le résultat du jeu entre (1) l'économie de ressources qui se traduit par la recherche des ressources à un coût minimal, (2) l'efficience des processus qui se traduit par l'optimisation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs et enfin (3) l'efficacité des résultats qui se traduit par l'atteinte des objectifs fixés initialement.

Paragraphe 2 : Revue empirique et hypothèses de recherche

1- Revue empirique

Plusieurs études ont traité des sujets similaires à celui de notre thème. Il s'agit ici, pour nous, de faire une brève présentation de quelques-unes d'entre elles.

3-1 Etudes antérieures sur la relation entre conditions de travail et la performance organisationnelle

Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago. L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers

occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio. Mayo décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influer sur la productivité du travail des exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin.
Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

Les travaux d'Herzberg (1923), ont porté essentiellement sur la motivation de l'homme au travail. Il distingue, dans une situation de travail deux types de facteurs : les facteurs d'ambiance qui sont les conditions matérielles de travail, politique et administration de l'entreprise, rémunération. Ils sont les sources de mécontentement s'ils n'ont pas le niveau désiré mais leur amendement n'entraine qu'une satisfaction éphémère. Pour Herzberg « une bonne ambiance évite le mécontentement, mais ne peut donner mieux que l'absence de mécontentement. Un bonheur réel semble exiger un certain niveau de développement psychologique ». Et les facteurs valorisants qui sont un accomplissement, une reconnaissance du travail proprement dit, une responsabilité et un avancement. Ils contribuent très peu au mécontentement au travail et sont source de satisfactions durables. Ainsi les facteurs engendrant la satisfaction au travail sont indépendants et diffèrent de ceux qui suscitent le mécontentement. Par la manière il privilégie la motivation dans son analyse et sa hiérarchie implicite des besoins matériels étant secondaires puisqu'ils ne participent pas au « bonheur » de l'individu. Selon lui, une entreprise peut motiver ses travailleurs et les satisfaire sans passer une amélioration matérielle des conditions de travail. L'amélioration des conditions de travail constitue un élément clé dans la recherche du bien- être en milieu professionnel. Celles-ci déterminent la qualité de vie de l'individu dans l'organisation.

Cette recherche du bien-être ne doit pas se réaliser au détriment des résultats de l'organisation mais au contraire s'inscrire dans une perspective d'amélioration de la performance. Les travaux théoriques ne manquent pas sur ce sujet. Dès les années 70, une étude de l'organisation internationale du travail (OIT) ouvrait la voie au concept de responsabilité sociétale des entreprises, faisant le lien entre ce qui se joue du point de vue économique, du point de vue social et dans l'interaction avec l'environnement de l'entreprise. Si le lien entre conditions de travail et performance est avéré, il ne paraît démontrable qu'à postériori. « On ne dispose pas d'un indicateur universel de mesure de la performance globale. Par contre, on peut mesurer, dans une entreprise donnée avec laquelle nous avons travaillé, l'impact économique, social et sur la qualité du service rendu d'une démarche d'amélioration des conditions de travail » (Dumalin, 2016).

De façon résumée, les conditions de travail constituent des éléments indispensables et sont un ensemble de paramètres qui influent sur la performance organisationnelle. Pour toute entreprise qui vise une évolution durable dans l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée, doit prendre en considération l'amélioration de ces dernières.

Etudes antérieures sur la relation entre stress du personnel et la qualité de travail

Les travaux menés par différents sociologues ont abouti, à la détermination de la dimension de l'organisation pouvant expliquer le risque du stress professionnel. Un exemple typique est, dans les années 1970, le modèle de l'ambiguïté et des conflits de rôle du psychologue social Kahn (1964). Selon cette théorie, recevoir des consignes ou des prescriptions contradictoires ou floues dans son activité professionnelle s'était générateur d'angoisses et de stress, car un rôle ne peut être accompli qu'au détriment des autres.

Sous l'influence des psychologues, l'approche interactionniste conçoit le stress comme variable rationnelle entre un individu et sa situation. En 1979, l'article de Karasek, marque la naissance d'un nouveau modèle interactionniste du stress professionnel. Cet article analyse la relation entre la dimension des exigences du travail et la dimension de liberté de décision dans l'appréciation de la charge mentale de salarié et réorganiser en conséquence le travail. Ce modèle du stress au travail est construit sur des déterminants importants de l'environnement de travail individuel : la latitude décisionnelle (ou autonomie) et les exigences de travail. Constatant que ces deux dimensions n'étaient jamais mises en relation dans les précédentes études sur le travail, Karasek détruit, à partir des données d'enquête menées aux Etats-Unis et en Suède, que la combinaison faible latitude décisionnelle et de lourdes exigences de travail est associée avec une forte pression mentale et des problèmes de santé mentaux, ainsi qu'avec de

l'insatisfaction au travail. Ce constat permet de postuler un niveau de latitude décisionnelle ou de contrôle permettant de réduire les effets négatifs sur la santé, en particulier des problèmes cardio-vasculaires induit par des demandes professionnelles élevées. Il préconise donc, de réorganiser le travail afin d'accroître la latitude décisionnelle des travailleurs et de réduire la pression mentale, mais sans modifier l'exigence de travail qui est souvent associé avec la productivité de l'organisation.

En somme, le stress demeure un grand problème en entreprise et entraîne diverses répercussions négatives dans le quotidien. Il entraîne une diminution de la qualité de travail par le manque d'efficacité et impacte la santé. Pour favoriser les conditions de travail et diminuer les causes liées au stress, il convient de créer une atmosphère agréable au sein de l'organisation.

2- Hypothèses de recherche

Selon Madeline Grawitz « l'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique doit être confirmé ou infirmé ». Pour atteindre nos objectifs, nous avons formulé des hypothèses devant servir de base de collecte des informations. Ces hypothèses sont au nombre de deux à savoir :

H1: les conditions matérielles influencent négativement la performance organisationnelle de l'INRAB.

H2 : le stress du personnel ne favorise pas une bonne qualité de travail de l'INRAB.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

A ce niveau, nous abordons la méthodologie de recherche et les conditions de vérification des hypothèses de l'étude. Pour obtenir les informations nécessaires à cette étude, nous retenons une démarche qui prend en compte la collecte et l'analyse des données.

Paragraphe 1 : outils de collecte de données et démarche méthodologique

I- Outils de collecte de données

La méthode de collecte des données est un outil consistant à réunir des informations sur le terrain. Les outils qui nous aident dans le cadre de notre recherche :

1- Recherche documentaire

La recherche documentaire est un outil préliminaire de collecte de données destiné à être complété par d'autres outils statistiques. Elle nous permet de prendre connaissance des théories concernant nos variables d'études. Ainsi pour avoir des informations relatives à notre sujet de recherche, nous utilisons les documents disponibles dans le centre de documentation (archives) de l'INRAB et ceux de la bibliothèque de l'Université d'Abomey-Calavi. Cette recherche documentaire a permis de préparer le questionnaire adressé aux personnes.

2- Questionnaire d'enquête

Le questionnaire est l'ensemble des questions qui visent à recueillir des informations recherchées. Dans notre étude nous élaborons un questionnaire visant à recueillir des informations. Cette enquête a permis de collecter auprès du personnel, des informations sur les conditions de travail.

3- Guide d'entretien

Le guide d'entretien est un ensemble de questions élaborées dans le but d'avoir des informations sur un thème donné. Il est structuré selon le type d'entretien (entretien directif, semi-directif).

II – Démarche méthodologique

La démarche méthodologique est une étude systématique, par observation de la pratique scientifique, des principes qui la fondent et des méthodes de recherche utilisées.

1- Observation

L'observation est une expérience d'accumulation et de recueil d'informations sur un phénomène, un objet d'étude en absence de variable ou sans contrôler les variables et les paramètres. Tout au long de notre séjour au sein de la structure d'accueil, nous avons participé

à différentes activités qui nous ont permis de faire des observations à partir desquelles la problématique a été identifiée et développée.

2- La population mère

La population concernée par cette étude est l'ensemble du personnel de l'INRAB, un effectif de 438 agents composé de cadres, d'agents de maîtrise et d'agents d'exécution. Cependant, étant donné que le personnel de l'INRAB est réparti dans ces différents centres sur le territoire national, nous nous focalisons sur les agents en poste à la Direction Générale et ceux du Centre de Recherches Agricoles d'Agonkanmey. Ils font un effectif de 130 agents et sont considérés comme la population mère de cette étude.

3- Echantillonnage

L'échantillon se définit comme un ensemble d'individus choisis dans une population donnée de manière à la représenter de façon aussi fidèle que possible. Pour obtenir un échantillon représentatif, nous choisissons 50 agents. Ainsi, nous avons procédé par la technique de choix par convenance. Le principe a été d'être présent à l'INRAB pour recueillir les informations. Par la suite, le questionnaire a été administré aux cadres, aux agents de maîtrise et aux agents d'exécutions. Compte tenu de l'indisponibilité des agents, nous n'avons pu réceptionner que 25 questionnaires toutes catégories confondues.

La répartition se présente comme suit :

Tableau 2 : **Répartition des enquêtés par catégorie professionnelle**

Catégories	Nombre d'enquêtés	Pourcentages %
Cadres et assimilé	26	52
Agents de maîtrise	04	8
Agents d'exécution	20	40
Total	50	100

Source : résultats réalisés par nous-mêmes

D'après l'analyse du tableau ci-dessus, les enquêtés de la catégorie des cadres sont majoritairement représentés à un pourcentage de 52%.

Paragraphe 2: outils de traitement de données et conditions de validation des hypothèses

A ce niveau, il s'agit pour nous de préciser les outils de traitement de données et les moyens de validation des hypothèses.

2.1 outils de traitement de données

Pour atteindre les objectifs fixés par notre étude nous choisissons la technique de traitement des données. L'analyse des données a été faite à l'aide d'un échantillonnage basé sur les réponses apportées lors de notre entretien. Cette étude a nécessité essentiellement la recherche documentaire, l'observation et entretien des différents agents concernés par un guide d'entretien. Cette phase consiste à mettre sous forme exploitable les données recueillies. Nous avons utilisé le dépouillement manuel qui consiste à dénombrer les réponses obtenues par le questionnaire d'enquête à l'aide de la statistique descriptive. Nous avons utilisé les instruments tels que :

- word pour la saisie des informations recueillies ;
- excel pour la construction des tableaux ;
- exploitations des données qualitatives et quantitatives des tableaux pour vérifier les hypothèses ;
- interprétations des résultats obtenus.

2-3 Conditions de validation des hypothèses

A ce niveau, il s'agit pour nous de présenter et de décrire le contexte de validation de nos hypothèses de recherche.

H1 : Les conditions matérielles influencent négativement la performance organisationnelle de l'INRAB.

Cette hypothèse serait validée, si plus de 50% des enquêtés affirment que les conditions matérielles influencent négativement la performance organisationnelle de l'INRAB.

H2 : Le stress du personnel ne favorise pas une bonne qualité de travail de l'INRAB.

Cette hypothèse serait validée si plus de 50% des personnes enquêtés reconnaissent que le stress du personnel ne favorise pas une bonne qualité de travail.

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Ce dernier chapitre comporte : la présentation et l'analyse des résultats ; la validation des hypothèses ; les recommandations et les conditions de mise en œuvres.

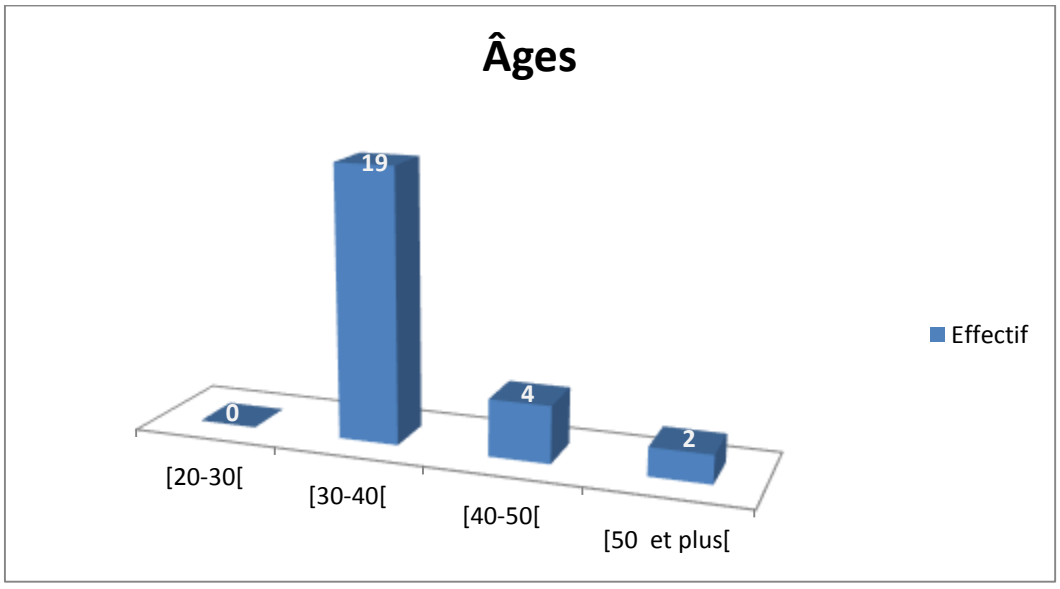
Section 1 : Présentation et analyse des résultats

Cette section se consacre à la présentation et à l'analyse des résultats des enquêtes de nos objectifs spécifiques.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats liées à l'hypothèse n°1 : les conditions matérielles influencent négativement la performance organisationnelle de l'I NRAB

Les résultats issus de nos enquêtes avec les personnels de l'INRAB se présentent comme suit :

Graphique 4 : Répartition des enquêtés selon les catégories d'âge

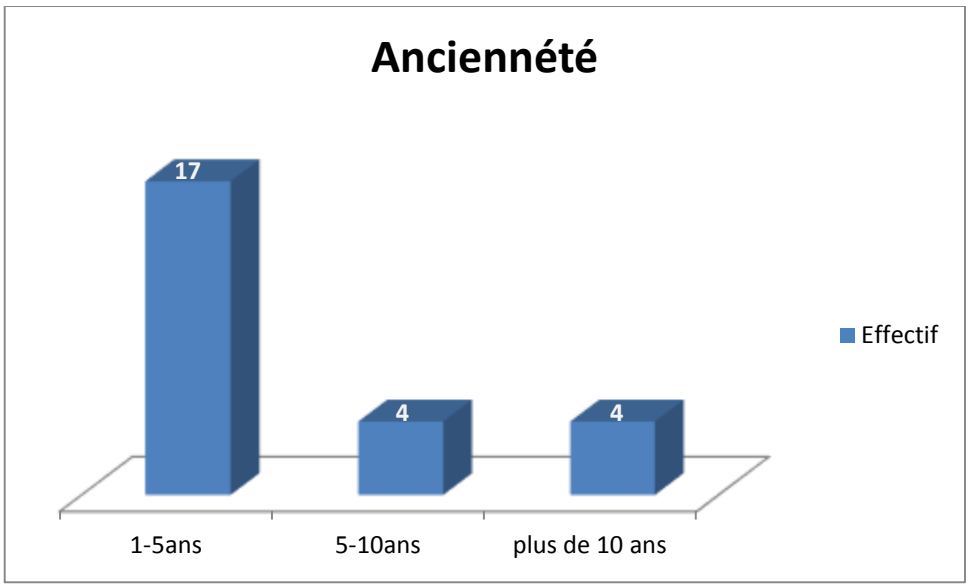


Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

De l'analyse du graphe, il ressort que la catégorie d'âge dominante à l'INRAB est celle de [30-40 ans] avec un effectif de 19 agents suivie par la tranche d'âge allant de [40-50ans] avec un effectif de 4 agents. S'ensuit la catégorie de [50 et plus [avec un effectif de 2 agents. On déduit que l'INRAB a préféré renforcer son personnel avec des salariés plus âgés qui possèdent

l'expérience dans leur travail, l'esprit de compétitivité et qui ont des connaissances et des compétences dans leurs domaines.

Graphique 5 : Répartition des enquêtés par ancienneté



Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

Ces résultats montrent que la catégorie de 1 à 5 ans de travail est la plus dominante avec un effectif de 17 agents, on observe aussi, ceux de 5 à 10 ans et de plus de 10 ans de travail avec un effectif de 4 agents. On en déduit qu'à l'INRAB, il y a plus de nouveaux recrus que d'anciens.

Tableau n°3 : Résultats relatifs à la question « Etes-vous satisfaits de vos conditions de travail à l'INRAB ? »

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	1	4
Non	14	56
Plus ou moins	10	40
Total	25	100

Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

De l'analyse du tableau, on constate que 56% des enquêtés affirment qu'ils ne sont pas satisfaits de leurs conditions de travail, 40% des enquêtés affirment que leurs conditions de travail ne sont pas mal, et 4% affirme qu'il est satisfait des conditions de travail. Donc les conditions de travail de l'INRAB ne sont pas convenables mais ils essaient de s'y adapter.

Tableau n°4 : Résultats relatifs à la question « Si non, pourquoi ?»

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Insuffisance des outils de travail	3	17,65
Insuffisance des locaux et outils de travail	14	82,35
Total	17	100

Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

Les résultats de ce tableau montrent que 82,67% des enquêtés pensent que l'insuffisance des locaux et outils de travail sont à la base de l'insatisfaction des conditions de travail, 17,65% l'attribue à l'insuffisance des outils de travail.

Tableau n°5: Résultats relatifs à la question « disposez-vous d'assez d'espace dans vos bureaux ?»

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	3	12
Non	22	88
Total	25	100

Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

De l'analyse de ce tableau, on constate que 88% des enquêtés affirment qu'ils n'ont pas assez d'espace dans leurs bureaux pendant que 12% disent le contraire. Donc, il y a manque d'espace dans les bureaux à l'INRAB.

Tableau n°6 : Résultats relatifs à la question « y a-t-il un comité qui s'occupe de l'amélioration des conditions de travail ?»

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	1	4,35
Non	22	95,65
Total	23	100

Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

L'analyse de ce tableau nous montre que 95,65% des enquêtés affirment qu'il y a pas de comité chargé de l'amélioration des conditions de travail et 4,35% affirme l'existence de ce comité. Ce qui justifie l'insuffisance des conditions de travail.

Tableau n°7 : Résultats relatifs à la question « qu'est ce qui détermine votre motivation dans l'atteinte des objectifs ? »

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Primes et Conditions matérielles	7	35
Conditions matérielles	5	25
Autres	8	40
Total	20	100

Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

Les résultats du tableau montrent que l'existence d'autres motivants pour l'atteinte des objectifs en dehors des primes et conditions matérielles.

Tableau n°8 : Résultats relatifs à la question : « Bénéficiez-vous d'une formation professionnelle menée par l'Institut ? »

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	6	24
Non	19	76
Total	25	100

Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

Il ressort de l'analyse du tableau que 76% ne bénéficient pas d'une formation professionnelle tandis que 24% bénéficient de la formation mais d'après les commentaires affirment que c'est des formations de mise à niveau qu'il y a absence de formation qualifiante et diplomante.

Tableau n°9: Résultats relatifs à la question « pensez- vous que ces insuffisances relevées par rapport aux conditions matérielles influencent négativement la performance de l'INRAB ? »

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	21	84

Non	4	16
Total	25	100

Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

Ce tableau montrent que 84% des enquêtés affirment que les insuffisances liées aux conditions matérielles influencent négativement la performance tandis que 4% disent le contraire.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats liées à l'hypothèse n°2 : le stress du personnel ne favorise pas une bonne qualité de travail de l'INRAB

Tableau n°10 : Résultats relatifs à la question : « vous arrive-t-il de vivre le stress dans l'exercice de votre fonction ? »

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	19	76
Non	1	4
Parfois	5	20
Total	25	100

Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

Il ressort de ce tableau que 76% des enquêtés vivent le stress, 20% le vivent parfois et 4% ne le vivent pas. Donc, les agents vivent le stress dans l'exercice de leurs fonctions.

Tableau n°11 : Résultats relatifs à la question : « si oui, quelles sont les raisons qui expliquent le stress ? »

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Surcharge au travail et Traitement diligent	16	80
Pression dans le travail	3	15
Traitement diligent	1	5
Total	20	100

Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

L'analyse de ce tableau permet de dire que 80% des enquêtés trouvent que la surcharge au travail et le traitement diligent expliquent leurs stress, 15% trouvent que leurs stress sont dus à la pression dans le travail et 5% trouve que c'est le traitement diligent.

Tableau n°12 : Résultats relatifs à la question : « pensez-vous que le stress engendre une mauvaise qualité de travail ? »

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	20	80
Non	5	20
Total	25	100

Source : résultats de nos enquêtes, novembre 2021

Nous remarquons de l'analyse du tableau que 80% des agents pensent que le stress engendre une mauvaise qualité de travail et 20% pensent le stress n'a aucun effet sur la qualité de travail.

Section 2 : Validation des hypothèses et implications managériales

Dans cette section, nous allons apprécier le degré de validité des hypothèses émises sur la base des résultats de nos enquêtes réalisées précédemment, en tenant compte des seuils de décision retenues, faire des suggestions et aborder les conditions de mise en œuvre .

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses

Pour considérer les hypothèses comme validées, un seuil de 50% est fixé. Ainsi, les hypothèses à plus de 50% des enquêtés sont considérées comme validées.

A. Validation de l'hypothèse n°1

La première hypothèse de notre recherche est intitulée : « les conditions matérielles influencent négativement la performance organisationnelle de l'INRAB »

De l'analyse des tableaux 3, 4, 5, 6 et 9, nous remarquons que la majorité des agents enquêtés ne sont pas satisfaits des conditions de travail, ils sont en manque de locaux et d'outils de travail et parlent également d'insuffisance d'espace dans leurs bureaux. Cela prouve l'insuffisance des conditions matérielles qui pour eux, constituent une source de motivation. Cette insuffisance liée aux conditions matérielles affecte négativement la performance organisationnelle. De tout ce qui précède, nous pouvons conclure que notre première hypothèse est confirmée.

B. Validation de l'hypothèse n°2

L'hypothèse n°2 de notre étude s'énonce comme suit : « le stress du personnel ne favorise pas une bonne qualité de travail de l'INRAB »

De l'analyse des tableaux 10,11 et 12, on constate que la majorité des enquêtés vivent le stress, dû à des raisons principales telles que la surcharge au travail et le traitement diligent. Ce qui les contraint parfois à effectuer des heures supplémentaires. Ces raisons engendrent une mauvaise qualité de travail. Nous pouvons ainsi conclure que notre deuxième hypothèse est confirmée.

Paragraphe 2 : Implications managériales

1. Suggestions

Compte tenu des lacunes et insuffisances relevées, il s'avère indispensable de mettre en place un système de suivi régulier des conditions de travail et une bonne politique de management adaptée à la réalité et aux besoins des agents de l'INRAB. Cela va permettre aux agents de donner le meilleur d'eux-mêmes pour pouvoir atteindre la performance.
Pour ce fait, l'INRAB doit :

- mettre à la disposition des agents des matériels adéquats pour accomplir le travail ;
- prendre des dispositions pour l'extension des locaux ;
- motiver le personnel à travers l'amélioration des conditions matérielles, l'octroi des primes établis dans l'accord d'établissement et des formations qualifiante et diplomante ;
- construire le siège de la direction de chaque centre de l'INRAB et une salle des archives dans chaque centre pour désengager les bureaux ;
- créer une ligne budgétaire dans le programme de travail annuel budgétisé (PTAB 2022) qui s'occupera du volet plan de formation diplomante et qualifiante ;
- renforcer les conditions de travail et la qualité de fonctionnement des agents pour l'amélioration de sa performance ;
- penser à l'ergonomie de l'espace de travail ;
- recruter de nouveaux agents qualifiés afin de diminuer la charge de travail ;
- réorganiser le cadre du travail pour le rendre plus agréable ;
- favoriser le travail en équipe pour renforcer la cohésion sociale.

2. Conditions de mise en œuvre

Pour mettre en exécution ces recommandations, l'INRAB doit remplir certaines conditions qui sont :

Les autorités de l'INRAB doivent revoir les modes de gestion des ressources humaines afin de définir les politiques et pratiques adaptées à leur réalité. Elles doivent aussi aider à la mise à disposition du service ressources humaines des fonds nécessaires pour améliorer les conditions matérielles et toutes autres activités concourant à une bonne performance. L'Etat, par le biais du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) doit doter le Service ressources humaines des ressources financières dans le but de renforcer le personnel pour la conduite des activités.

CONCLUSION

L'analyse de la fonction Ressources Humaines à l'Institut National des Recherches Agricoles du Benin a révélé l'inexistence d'un comité d'amélioration des conditions de travail. Pour faire face aux nouveaux défis et rendre plus efficace son administration, l'INRAB doit améliorer les conditions de travail afin d'inciter le personnel à la performance. Il est question dans cette étude de déterminer l'effet des conditions de travail du personnel sur la performance organisationnelle. Ainsi une analyse sur notre étude, nous a permis d'identifier des problèmes tels que : l'insuffisance des conditions matérielles et le stress du personnel.

Dans le but de régler cette problématique nous avons procédé à des enquêtes et à un entretien qui nous ont permis d'obtenir des résultats. Notre étude a tenté d'apporter des éléments de réponse en démontrant que ces problèmes nuisent à la motivation et à la fidélisation des agents au travail, avec un risque évident sur la performance organisationnelle. A cet effet, l'analyse des résultats de nos enquêtes nous ont conduits à formuler des recommandations pouvant résoudre les causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques dont la mise en œuvre permettrait d'améliorer la performance organisationnelle. Il s'agit entre autres de mettre à la disposition des agents des matériels adéquats pour accomplir le travail , de prendre des dispositions pour l'extension des locaux, de motiver le personnel à travers l'amélioration des conditions matérielles, l'octroi des primes établies dans l'accord d'établissement et des formations qualifiantes , de recruter de nouveaux agents qualifiés afin de diminuer la charge de travail et de réorganiser le cadre du travail pour le rendre plus agréable. En outre, les recherches effectuées n'atteignent pas tous les aspects de la problématique du sujet. Mais les critiques et contributions ultérieures sont les bienvenues pour améliorer le contenu de ce travail.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACHTE , DELAFORE et al (2010) « comment concilier la performance et le bien-être au travail », Edition Iquique (EFMD), université Dauphine de Paris,

Arrêté portant Attribution, Organisation et Fonctionnement (2000) de l'INRAB, pub.N°828/MDR/D/CAB/SGM/DA/CP/

BERLAND N. (2014) « la performance, objet du contrôle », collection que sais-je ? Page 55 à 79

BOURGUIGNON A. (2000) « performance et contrôle de gestion », encyclopédie de comptabilité, contrôle de Gestion et Audit, Edition .Economia, page 931 à 941

BOUQUIN H. (2004) « Contrôle de Gestion » Edition Paris presses Universitaires de France

CITEAU J.P (2001) « Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratique » Edition Armano colin, Paris n°3 page 156

Claude LEVY-LEBOYER (1998) « La motivation dans les entreprises», Edition d'Organisation

CLEMENT C. (1924) « cours d'Economie Politique », FELIX Alcan Paris, page 684

CREVIER –BRAUD L. (2016) « l'influence de l'environnement de travail sur le bien -être et la performance au travail »

FENOUILLET F. (2003) « la motivation », DUNOD, Paris, page 87

HODONOU X. Borel et MONTCHO H. (2019) Ignace « Analyse des conditions de travail dans l'Administration Publique : cas de la Mairie de Cotonou »

KARASEK R. (1979) « Job demands, job latitude, and mental strain implication for job redesign, Administrative Science Quartely, vol 24, n°2 page 285 à 308

MARIEM et al (1982) « analyser les conditions de travail » entreprise moderne d'Edition page 7

MARTINET et SILEM A. (2000) « lexique de gestion », Paris, Edition DALLOZ, n°5, page 108

MAURILLE I. et WHANNOU T. (2012) « contribution à l'amélioration des conditions de travail du personnel du Port Autonome de Cotonou »

OUARET A. (2002) « comment assurer la performance de l'entreprise Algérien en Economie de marché, Alger » page 23

PIERRE C. et ROURE – MARIOTTI M. (2002) « médecine et risque au travail » Edition MASSON, Paris, page 596

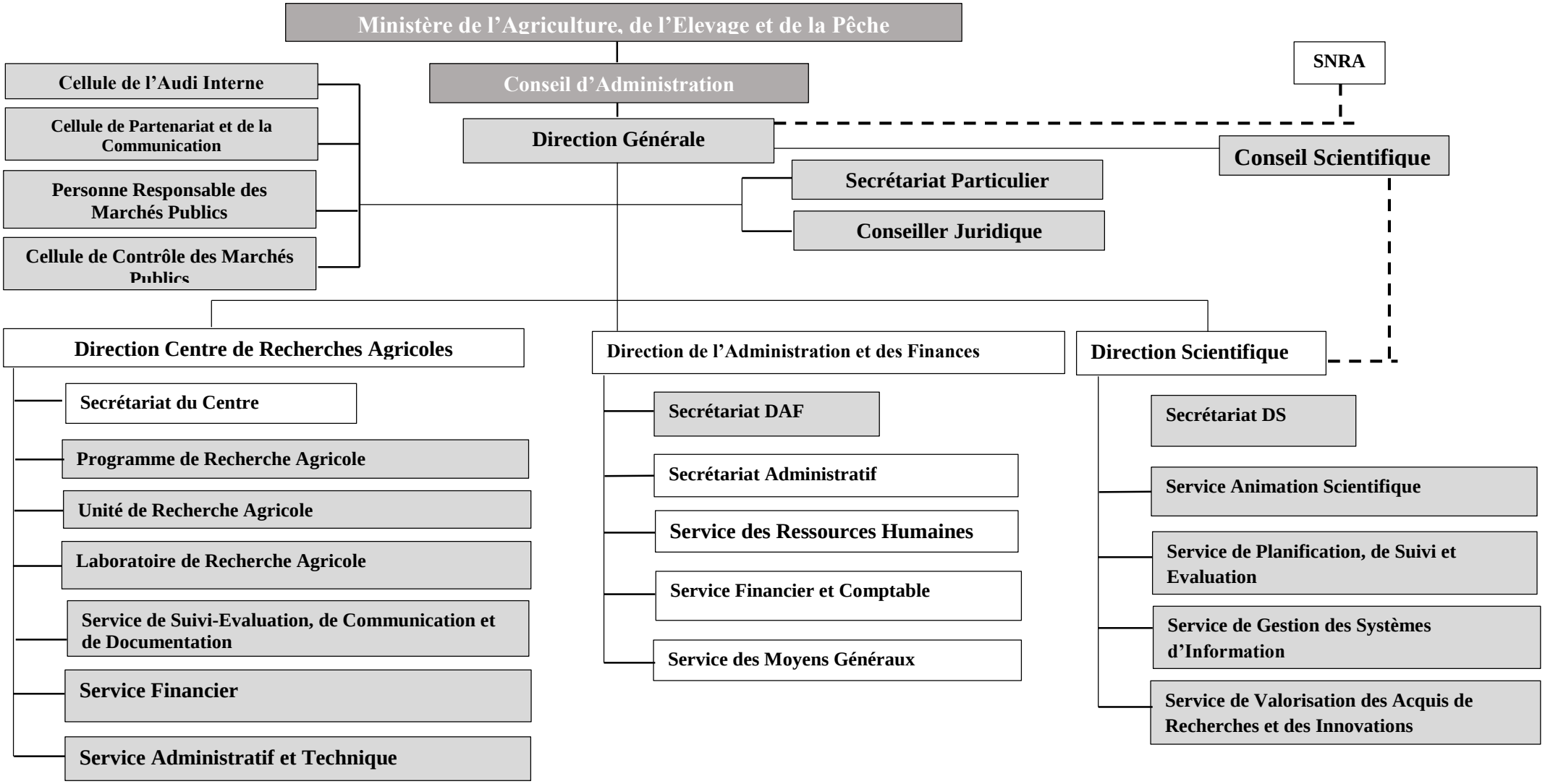
PLAN J M. (2003) « théorie des organisations » Edition DANOD, n°2, page 9

SAVTCHENKO S. (1984) « qu'est-ce que le travail ? »Edition PROGRES MOSCOW, page 4

ANNEXES

ANNEXE 1

Organigramme de l'IRNRAB



ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE

Bonjour Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle en '' Gestion des Ressources Humaines'' à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'UAC, portant sur le thème « **Effet des conditions de travail du personnel sur la performance organisationnelle : cas de l'INRAB** », vous êtes identifié comme personne ressource pouvant nous aider à cerner les contours de notre sujet. Nous vous prions de bien vouloir nous consacrer une partie de votre précieux temps en répondant aux questions suivantes :

Identification de l'enquêté

Age :

a) [20-29[☐

b) [30-39[☐

c) [40-49[☐

d) [50- plus [☐

Genre de l'enquêté

Masculin ☐

Féminin ☐

Catégorie socioprofessionnelle

Cadre et Assimilé ☐

Agent de maîtrise ☐

Chercheur ☐

Agent d'exécution ☐

Ancienneté à l'INRAB

De 1 à 5 ans ☐

De 5 à 10 ans ☐

Plus de 10ans ☐

1/ Etes-vous satisfaits de vos conditions de travail à l'INRAB ?

Oui ☐ Non ☐ plus ou moins ☐

Si non pourquoi ?

Insuffisance de locaux : ☐ insuffisance des outils de travail ☐

2/Disposez-vous d'assez d'espace dans vos bureaux ?

Oui ☐ Non ☐

3/ Disposez-vous assez de matériels de travail ?

Oui ☐ Non ☐

4/ Vos matériels de travail sont-ils en état de fonctionnement ?

Bon ☐ Acceptable ☐

5/ Quelles sont les causes de l'insuffisance de certains matériels de travail ?

Manque d'entretien ☐ Faible dotation budgétaire ☐ Mauvaise gestion ☐

6 / Pensez – vous que les conditions matérielles influencent la performance de l'INRAB ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui comment ?

Positivement ☐ Négativement ☐

7/ vous arrive-t-il de vivre le stress dans l'exercice de votre fonction ?

Oui ☐ Non ☐ Parfois ☐

7/Si oui, quelles sont les raisons qui expliquent le stress dans le travail ?

Pression dans le travail ☐ Surcharge au travail ☐ Traitement diligent ☐

Pensez –vous que le stress engendre une mauvaise qualité de travail ?

Oui ☐ Non ☐

8/ Qu'est-ce qui détermine votre motivation dans l'atteinte des objectifs ?

des primes ☐ les conditions matérielles ☐

Autres ……
……

10/Y'a-t-il un comité qui s'occupe de l'amélioration des conditions de travail ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui parler nous de ce comité ? ……

……

11/ Bénéficiez-vous d'une formation professionnelle menée par l'Institut ?

Oui ☐ Non ☐

12/ Quelles sont les suggestions que vous pourrez faire aux autorités de l'INRAB pour l'amélioration des conditions de travail dans l'obtention d'une bonne performance.

……

……

……

ANNEXE 3

Guide d'entretien

Q1 : Quel est l'objectif de l'INRAB pour l'année dernière et cette année ? Est – il atteint ?

……
……
……

…….

Q2 : Quel est l'indicateur utilisé par l'INRAB pour mesurer la performance ?

……
……
……..

Q3 : Quelle est l'influence des conditions matérielles et du stress sur la performance de l'INRAB ?

……
……
……

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT i
DEDICACE I ii
DEDICACE II iii
REMERCIEMENTS iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS v
LISTE DES TABLEAUX vi
LISTE DES GRAPHIQUES vii
SOMMAIRE viii
INTRODUCTION 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE 3
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude 3
Paragraphe 1 : Présentation de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) 3
1- Historique de l'INRAB 3
2- Statut de l'INRAB 4
3- Attribution de l'INRAB 5
4- Mission de l'INRAB 5
5- Ressources de l'INRAB 5
6- Les activités de l'INRAB 8
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de l'INRAB et son fonctionnement 8
II- Organes de décision 9
2.1 Un Conseil d'Administration (CA) 9
2.2 Les Comités 10
2.2.1 Comité de Direction (CODIR) 10
2.2.2 Comité Paritaire de Dialogue Social (CPDS) 10
2.2.3 Comité de revue des activités de l'INRAB 11
2.2.4 Comité National de la Recherche Agricole (CNRA) 11
III- Organes exécutifs 12
3.1 La Direction Générale (DG) 12
3-1-1 Les Services Techniques directement rattachés au Directeur Général 12
3.1.1.1 Le Secrétariat Particulier (SP) 12
3.1.1.2 Le Conseiller Juridique (CJ) 12
3.1.1.3 La Cellule de l'Audit Interne (CAI) 13
3.1.1.4 La Cellule du Partenariat et de la Communication (CPCom) 13
3.1.1.5 La Personne Responsable des Marchés Publiques (PRMP) 13
3.1.1.6 La Cellule de Contrôle des marchés Publiques (CCMP) 13
3.1.2. Des Directions Techniques Centrales 14
3.1.2.1 La Direction Scientifique (DS) 14
3.1.2.2 Le Secrétariat de la Direction Scientifique(SDS) 14
3.1.2.3 Service d'Animation Scientifique(SAS) 15
3.1.2.4 Service de Gestion des systèmes d'information (SGSI) 15

3.1.2.5 Service de Planification, de Suivi et d'Evaluation (SPSE) 15
3.1.2.6 Service de Valorisation des Acquis de Recherche et des Innovations (SVARI) 15
3.1.3 Direction de l'Administration et des Finances (DAF) 16
3.1.3.1 Secrétariat de la Direction de l'Administration et des Finances (SDAF) 16
3.1.3.2 Secrétariat Administratif (SA) 17
3.1.3.4 Service des Ressources Humaines (SRH) 17
3.1.3.5 Service Financier et Comptable (SFC) 17
3.1.3.6 Service des Moyens Généraux (SMG) 18
IV- Les Centres de Recherches Agricoles 18
4-1 Les Centres de Recherches Agricoles à vocation nationale 19
4-2 Les Centres de Recherches Agricoles à vocation régionale 19
4-2-1 Le Centre de Recherches Agricoles Sud (CRA-Sud) 20
4-2-2 Le Centre de Recherches Agricoles Centre (CRA- Centre) 20
4-2-3 Le Centre de Recherches Agricoles Nord Est (CRA-Nord-Est) 20
4-2-4 Le Centre de Recherches Agricoles Nord-Ouest (CRA- Nord-Ouest) 20
4-3 Les Centres de Recherches agricoles Spécialisés 20
4-3-1 Le Centre de Recherches Agricoles en Horticulture (CRA-H) 20
4-3-2 Le Centre de Recherches Agricoles Plantes Pérennes (CRA-PP) 20
4-3-3 Le Centre de Recherches Agricoles en Production Animale et Halieutique (CRA-PAH) 20
V - Environnement de l'INRAB 21
5-1 Micro- environnement 21
5-2 Le macro-environnement 22
SECTION 2 : Déroulement de stage et Cadre théorique de l'étude 23
Paragraphe 1 : Déroulement du stage 23
1-1 Présentation de la direction d'accueil 24
1-2 Expériences acquises 24
1-3 Difficultés rencontrées 25
1-4 Observations de stage 25
1-4-1 Le recrutement 25
1-4-2 La non-planification des actions de formation 26
1-4-3 Des conditions de travail insatisfaisantes 26
1-5 Analyse SWOT 26
1-5-1 Forces 26
1-5- 2 Faiblesses 27
1-5-3 Opportunités 27
1-5-4 Menaces 27
Paragraphe 2 : Cadre théorique de l'étude 27
2-1 Problématique 27
2-2 Intérêt de l'étude 30
2-3 Objectif de l'étude 30
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 31

Section 1 : Revue de la littérature 31
Paragraphe 1 : Clarification conceptuelle et revue théorique 31
1- Clarification conceptuelle 31
1-1 Travail 31
1-2 Conditions de travail 32
1-3 Performance 32
1-4 Personnel 33
1-5 Organisation 33
2- Revue théorique 34
2-1 Les théories relatives aux conditions de travail : 34
2- 1-1 Théorie classique 34
2-1-2 Théorie des relations humaines 34
2-2 Les théories relatives à la performance organisationnelle 37
Paragraphe 2 : Revue empirique et hypothèses de recherche 38
3-1 Etudes antérieures sur la relation entre conditions de travail et la performance organisationnelle 38
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude 42
Paragraphe 1 : outils de collecte de données et démarche méthodologique 42
I- Outils de collecte de données 42
1- Recherche documentaire 42
2- Questionnaire d'enquête 42
3- Guide d'entretien 42
II – Démarche méthodologique 42
1- Observation 42
2- La population mère 43
3- Echantillonnage 43
Paragraphe 2: outils de traitement de données et conditions de validation des hypothèses 43
2.1 outils de traitement de données 44
2-3 Conditions de validation des hypothèses 44
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 45
Section 1 : Présentation et analyse des résultats 45
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats liées à l'hypothèse n°1 : les conditions matérielles influencent négativement la performance organisationnelle de l'I NRAB 45
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats liées à l'hypothèse n°2 : le stress du personnel ne favorise pas une bonne qualité de travail de l'INRAB 49
Section 2 : Validation des hypothèses et implications managériales 50
Paragraphe 1 : Validation des hypothèses 50
A. Validation de l'hypothèse n°1 50
B. Validation de l'hypothèse n°2 50
Paragraphe 2 : Implications managériales 51

1. Suggestions 51
2. Conditions de mise en œuvre 51
CONCLUSION 53
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 54
ANNEXES ..... a